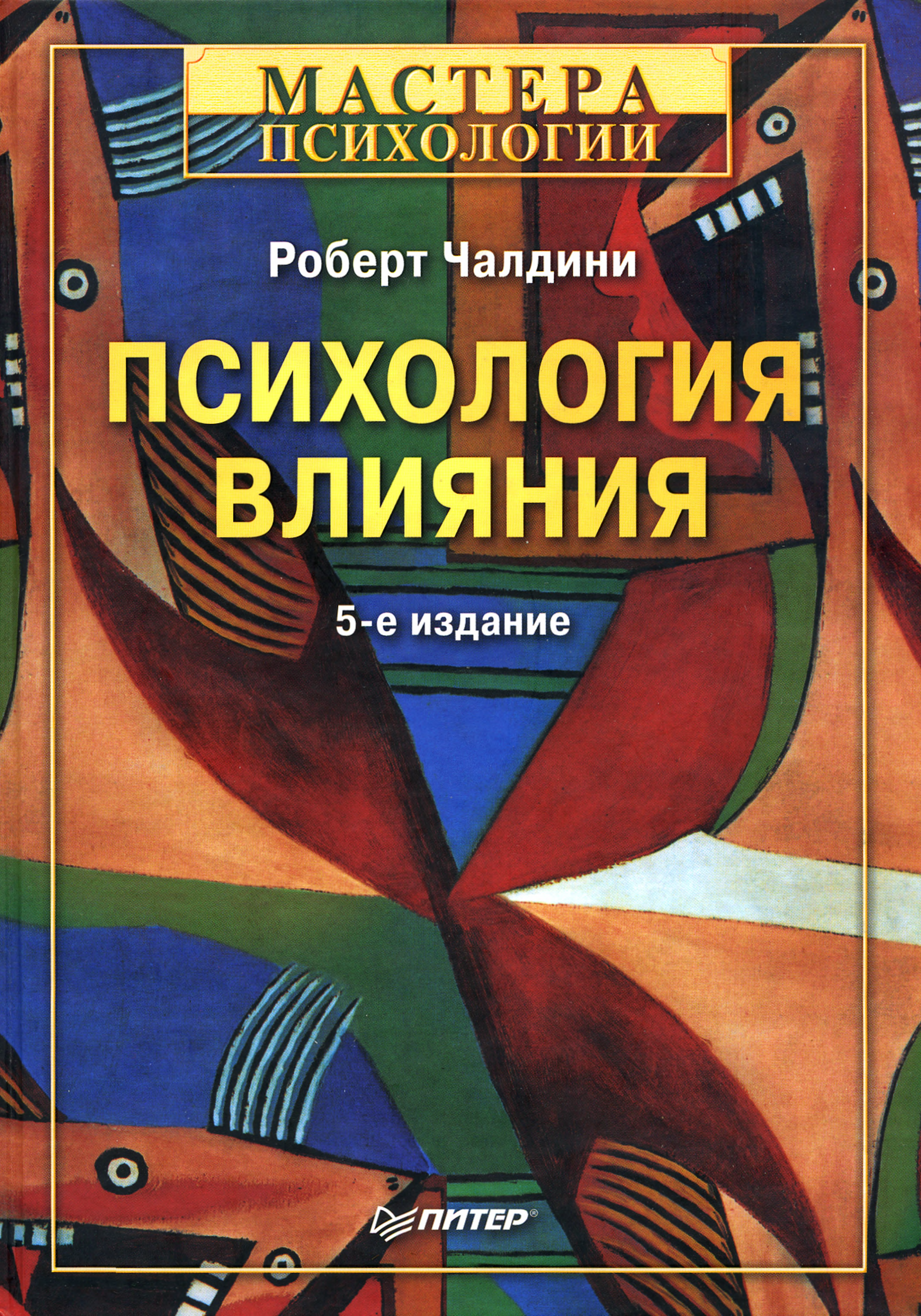

МАСТЕРА ПСИХОЛОГИИ
Роберт Чалдини
ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ
5-е издание
ПИТЕР

МАСТЕРА
ПСИХОЛОГИИ

INFLUENCE

Science and Practice

Fifth Edition

Robert B. Cialdini

Arizona State University



Boston • New York • San Francisco
Mexico City • Montreal • Toronto • London • Madrid • Munich • Paris
Hong Kong • Singapore • Tokyo • Cape Town • Sydney

Роберт Чалдини

ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ

5-е издание



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск
2012

ББК 88.53я7
УДК 316.472.4(075)
Ч16

Чалдини Р.

Ч16 Психология влияния. 5-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 304 с.: ил. — (Серия «Мастера психологии»).

ISBN 978-5-459-00755-8

«Психология влияния» — одно из лучших учебных пособий по социальной психологии, конфликтологии, менеджменту, по мнению большинства западных и отечественных психологов. Книга Роберта Чалдини выдержала в США пять изданий, ее тираж давно уже превысил полтора миллиона экземпляров. Эта работа, подкупающая читателя легким стилем и эффектной подачей материала, — серьезный труд, в котором на самом современном научном уровне анализируются механизмы мотивации, усвоения информации и принятия решений.

Новое, переработанное и дополненное, издание международного бестселлера не только займет достойное место в библиотеке социального психолога, но и поможет в работе менеджерам, педагогам, политикам, всем, кто по роду деятельности должен убеждать, воздействовать, оказывать влияние.

ББК 88.53я7
УДК 316.472.4(075)

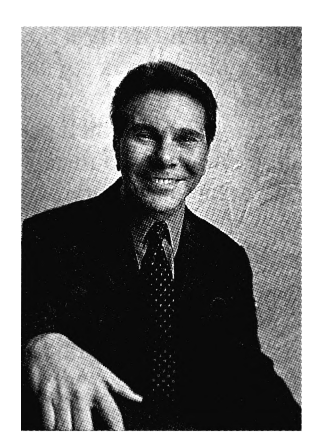
В оформлении обложки использован фрагмент картины П. Пикассо.

© 2009, 2001 Pearson Education, Inc.

ISBN-13 978-0-205-60999-4
ISBN-10 0-205-60999-6 (англ.) © Перевод на русский язык ООО «Лидер», 2009
ISBN 978-5-459-00755-8 © Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2012

Оглавление

Об авторе



Роберт Б. Чалдини является профессором психологии и членом правления Университета штата Аризона, где он также руководит научными исследованиями аспирантов. Он получил свои степени бакалавра, магистра и доктора психологии в университетах Висконсина, Северной Каролины и в Колумбийском университете соответственно. Он бывший президент Ассоциации личности и социальной психологии.

Свой непроходящий интерес к хитросплетениям социального влияния он объясняет тем, что вырос в итальянской семье, но преимущественно польском окружении, в исторически немецком городе Милуоки, расположенном в «сельском» штате.

Предисловие

Первая версия книги была предназначена для рядового читателя, и поэтому я попытался сделать ее занимательной. В версии, предназначенной для учебных групп, я сохранил тот же стиль, но, кроме того, представил полученные в ходе последних исследований доказательства верности моих прежних утверждений, выводов и рекомендаций. Хотя в последней версии я добавил значительное количество интервью, цитат и описаний систематических личных наблюдений, выводы «Психологии влияния» основываются на результатах научно обоснованных психологических исследований. Преподаватели и студенты могут быть уверены в том, что данная книга не является очередным образчиком «поп-психологии», а представляет собой серьезную научную работу. Учебная версия содержит также новый, соответствующий современным требованиям материал, выводы в конце каждой главы, а также контрольные вопросы, помогающие лучше усвоить информацию.

Материал новой версии «Психологии влияния» может быть с большой пользой использован на практике, и в то же время он является научно документированным. Кроме того, чтение этой книги доставляет большинству людей удовольствие. «Психология влияния» лишний раз подтверждает — материал, который часто кажется сухим и излишне научным, при должной подаче может оказаться свежим, полезным и легким для усвоения.

Комментарий к пятому изданию книги «Психология влияния»

За время, прошедшее с момента опубликования первого издания «Психологии влияния», произошло многое, на мой взгляд, заслуживающее внимания. Теперь мы знаем о механизмах влияния гораздо больше, чем раньше. В изучении науки убеждения, причин податливости и изменения психологи продвинулись далеко вперед, и я постарался отразить на страницах книги этот прогресс. Я не только пересмотрел и обновил материал, но уделил особое внимание информации об общественной культуре и новых технологиях, а также исследованиям межкультурного общественного влияния — тому, насколько схоже или различно влияние в различных культурах.

В новом издании я также использовал отзывы тех людей, которые прочитали предыдущие версии этой книги. Многие осознали, что в определенные моменты столкнулись с рычагами влияния, и в письмах рассказали мне о своих случаях. Насколько легко мы становимся жертвами «профессионалов уступчивости» в повседневной жизни, вы убедитесь в «Отчетах читателей», приведенных в конце глав.

Я глубоко признателен людям, которые помогли мне выпустить эту книгу. Некоторые из моих коллег прочитали черновик рукописи и сделали ценные замечания, улучшив тем самым окончательный вариант. Это Гас Левин, Дуг Кенрик,

Арт Бимэн и Марк Занна. Кроме того, первый вариант был прочитан несколькими членами моей семьи и моими друзьями — Ричардом и Глорией Чалдини, Бобеттой Горден и Тедом Холлом. Они не только эмоционально поддержали меня, но и дали моей книге объективную оценку, которая была мне просто необходима.

Немало людей внесли конкретные полезные предложения относительно содержания отдельных или нескольких глав. Это Тодд Андерсон, Сэнди Брэйвер, Кэтрин Чемберс, Джуди Чалдини, Нэнси Айзенберг, Ларри Эткин, Джоан Герстен, Джеф Голдштейн, Бетси Хэнс, Валери Хэнс, Джо Хепворт, Холли Хант, Энн Инскип, Барри Лешовиц, Дарвин Линдер, Дебби Литтлер, Джон Моуэн, Игорь Павлов, Янис Познер, Триш Пурье, Мэрилин Рол, Джон Райх, Питер Рейнген, Дайана Рабл, Филис Сенсениг, Роман и Генри Уэллмэны.

Я благодарен людям, способствовавшим выходу книги «в свет». Джон Стэйли был первым профессиональным издателем, который признал высокий потенциал проекта. Джим Шерман, Эл Готэлс, Джон Китинг, Дэн Вагнер, Далмас Тэйлор, Венди Вуд и Дэвид Уотсон дали первые положительные отзывы и тем самым вдохновили как автора, так и редакторов. Мои редакторы в «Эллин и Бэкон», Кэролайн Меррил и Джоди Девайн, были неизменно приятными, всегда готовыми помочь и понимающими. Кроме того, я хочу поблагодарить некоторых читателей, приславших свои отзывы: Эмори Гриффита (Уитон колледж); Роберта Левина (Калифорния, Фресно); Джеффри Левина и Луиса Мора (университет Джорджии); Дэвида Миллера и Ричарда Роджерса, Дэйтона Бич (Комьюнити колледж). Настоящее издание существенно выиграло от замечаний Ассаада Аззи (Йельский университет); Роберта М. Брэди (университет Арканзаса); Брайана М. Коэна (Техасский университет в Сан-Антонио); Кристиана Б. Грэнделла (университет Флориды); Кэтрин Гудвин (университет Аляски); Роберта Г. Лоудера (университет Брэдли); Джеймса У. Майкла-младшего (Вирджинский политехнический институт и университет Вирджинии); Юджина П. Шихана (университет Северного Колорадо); Джефферсона Э. Сингера (Коннектикутский колледж); Сэнди У. Смита (университет Мичигана). Кроме того, я благодарен высококвалифицированному редактору Лауре Маккенна.

Наконец, за все время подготовки книги к печати никто не оказал мне такой ощутимой помощи, как Бобетта Горден, которая поддерживала меня каждым своим словом.

Я также хочу поблагодарить людей, которые — либо непосредственно, либо через преподавателей посещаемых ими курсов — способствовали появлению в этом издании «Отчетов читателей». Это Пэт Боббс, Анни Карто, Уильям Купер, Алисия Фридман, Уильям Грациано, Марк Хастингс, Эндайэху Кенди, Данута Лубничка, Джеймс Майклс, Стивен Мойзи, Пол Р. Нэйл, Алан Дж. Резник, Дэрил Рецлафф, Джефри Розенбергер, Дэн Свифт и Карла Васкс.

Мне хотелось бы предложить читателям этой новой версии представить свои отчеты для публикации в следующем издании. Их можно послать мне по следующему адресу: Департамент психологии, университет Аризоны, Темп, AZ 85287-1104 (Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104) или Robert.Chialdini@ASU.EDU. И наконец, если вас интересует дополнительная информация по теме «психология влияния», посетите сайт influenceatwork.com.

Роберт Б. Чалдини

Введение

Теперь я уже свободно могу в этом признаться: всю свою жизнь я был тем, кого одурачивают. Я всегда был излюбленной мишенью для уличных торговцев, сборщиков средств из различных фондов и разномастных дельцов. Далеко не у всех этих людей были бесчестные мотивы. Например, представители некоторых благотворительных агентств имели самые лучшие намерения. Но это не имеет значения. Удручающе часто я оказывался обладателем ненужных мне подписок на журналы или билетов на бал санитарных работников. Вероятно, этот мой долговременный статус простака объясняет возникший у меня интерес к изучению уступчивости. Какие же факторы заставляют одного человека сказать «да» другому? И использование каких методик позволяет добиться подобной податливости? Меня заинтересовало, почему требование, высказанное определенным образом, часто игнорируется, в то время как аналогичная просьба, сформулированная несколько иначе, позволяет достичь успеха.

Поэтому в роли экспериментального социального психолога я начал изучать психологию уступчивости. Сначала исследование имело форму серии экспериментов, проводившихся, по большей части, в моей лаборатории при участии студентов колледжа. Я хотел выяснить, какие психологические принципы лежат в основе податливости в отношении просьбы или требования. В последнее время психологам стало многое известно об этих принципах — каковы они и как работают. Я охарактеризовал подобные принципы как рычаги влияния. В последующих главах я расскажу о самых важных из них.

Спустя некоторое время я начал понимать, что хотя экспериментальная работа необходима, ее одной недостаточно. «Голые» эксперименты не позволяли судить о значении изучаемых мною принципов в мире за пределами здания института. Стало ясно, что, если я собираюсь глубже понять психологию уступчивости, мне необходимо расширить сферу исследований. Мне следует внимательно взглянуть на «профессионалов уступчивости» — людей, которые постоянно заставляли меня уступать им. Они знают, что срабатывает, а что — нет; закон выживания наиболее приспособленных подтверждает это. Такие люди стараются во что бы то ни стало заставить окружающих уступить, от этого зависит их успех в жизни. Не знающие, как вынудить людей сказать «да», обычно терпят поражение; знающие, — процветают.

Конечно, «профессионалы уступчивости» — не единственные люди, которые используют рассматриваемые нами принципы. Все мы, с одной стороны, применяем их, а с другой — оказываемся в какой-то степени их жертвами в ходе повседневных взаимодействий с соседями, друзьями, возлюбленными, детьми. Но люди, старающиеся непременно добиться от других уступчивости, имеют нечто большее, чем смутное

и не всегда глубокое понимание того, что срабатывает. Наблюдая за ними, можно получить богатейшую информацию об уступчивости. Я в течение трех лет сочетал свои экспериментальные исследования с гораздо более увлекательной программой систематического погружения в мир «профессионалов уступчивости» — торговых агентов, сборщиков средств, вербовщиков, работников рекламы и др.

Я поставил перед собой задачу изучить тактики и стратегии, широко и с большим успехом применяемые «профессионалами уступчивости». Моя программа наблюдения иногда принимала форму интервью с этими людьми, а иногда — с их естественными врагами (например, офицерами полиции, работниками общества защиты прав потребителей). В других случаях программа включала в себя интенсивное изучение письменных материалов, посредством которых интересующие нас методики передаются от одного поколения к другому — учебники по торговле и т. п.

Чаще всего, однако, я использовал так называемое наблюдение в качестве участника — специальный подход, при применении которого исследователь играет роль шпиона. Скрывая свою личность и намерения, исследователь внедряется в интересующее его общество и становится членом группы, которую намеревается изучить. Поэтому, когда я хотел узнать о тактике людей, работающих в организации по продаже энциклопедий (или пылесосов, или фотографических портретов), я откликался на все объявления, в которых говорилось о наборе желающих получить соответствующую подготовку, и представители различных фирм обучали меня своим методам. Используя подобные, но не идентичные подходы, я сумел проникнуть в рекламные, информационные и другие агентства и изучить специальные методики. Таким образом, большинство доказательств, представленных в этой книге, получено на основе моего личного опыта работы во многих организациях, основной целью которых является заставить потенциальных клиентов сказать «да».

Один аспект того, что я узнал за этот 3-летний период наблюдения в качестве участника, был особенно поучительным. При существовании тысяч различных тактик получения согласия, большая их часть попадает в шесть основных категорий, каждая из которых соответствует одному из фундаментальных психологических принципов, лежащих в основе человеческого поведения. В книге описываются эти шесть главных принципов, по одному в каждой главе. Все принципы — принцип последовательности, принцип взаимного обмена, принцип социального доказательства, принцип авторитета, принцип благорасположения, принцип дефицита — рассматриваются с точки зрения их приложения к общественной жизни и с точки зрения того, как они могут быть использованы «профессионалами уступчивости», которые основывают на них свои просьбы о приобретениях, денежных пожертвованиях, концессиях, голосах, согласии и т. д.[1]

---

[1] Следует отметить, что я не включил в число шести главных принципов простое правило «личного материального интереса» — каждый человек хочет получить как можно больше и заплатить как можно меньше за свой выбор. Я вовсе не считаю, что желание максимально увеличить выгоды и максимально уменьшить издержки не является важным при выработке решений и что «профессионалы уступчивости» игнорируют это правило. Напротив: в ходе своих исследований я часто видел, как эти люди использовали (иногда честно, иногда — нет) принуждающий подход типа «я могу дать тебе очень многое». В этой книге я предпочитаю не разбирать отдельно правило личного интереса, поскольку рассматриваю его как некую аксиому, заслуживающую признания, но не подробного описания.

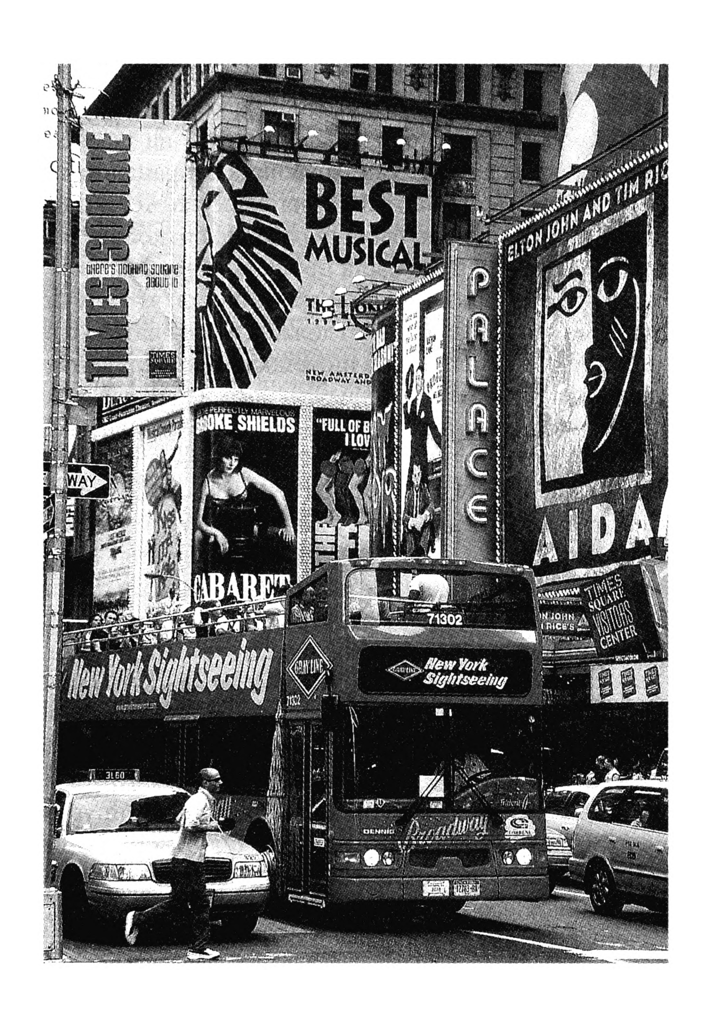
Наконец, я исследовал, как именно каждый принцип вынуждает людей говорить «да» не задумываясь. Можно предположить, что быстрый темп и информационная насыщенность современной жизни будут способствовать все большему распространению «неразмышляющей податливости» в будущем. Следовательно, для общества будет чрезвычайно важно понять механизмы автоматического влияния.

Глава 1

Рычаги влияния

Общество движется вперед путем увеличения числа операций, которые может осуществлять, не раздумывая над ними.

Альфред Норт Уайтхед



Однажды мне позвонила подруга, которая недавно открыла в Аризоне магазин индийских ювелирных изделий. У нее кружилась голова от любопытной новости. Только что в ее жизни случилось нечто поразительное, и она думала, что я как психолог мог бы ей многое объяснить. Речь шла о партии ювелирных изделий из бирюзы, с продажей которых у нее возникли трудности. Был пик туристического сезона, магазин полон покупателей, изделия из бирюзы были хорошего качества для той цены, которую она запрашивала; однако эти изделия почему-то плохо раскупались. Моя подруга испробовала пару стандартных торговых трюков, чтобы исправить положение. Она попыталась привлечь к описываемым изделиям внимание, передвинув витрину с ними ближе к центру магазина, — неудачно. Тогда она сказала продавцам, чтобы они усиленно «проталкивали» этот товар, — опять безуспешно.

Наконец, вечером перед отъездом по делам за город, моя подруга второпях нацарапала старшей продавщице сердитую записку: «× на 1/2 цену на всю бирюзу», надеясь просто отделаться от уже вызывающих отвращение предметов, пусть даже ценой убытка. Через несколько дней она вернулась и обнаружила, что все изделия из бирюзы проданы, однако была поражена: поскольку ее служащая вместо «1/2» прочитала «2», вся партия была продана вдвое дороже!

Вот тогда-то подруга и позвонила мне. Я сразу понял, что случилось, но сказал, что если она хочет услышать объяснение, то должна выслушать мою историю. В действительности эта история не моя; она об индюшках-наседках и имеет отношение к сравнительно молодой науке — этологии, изучающей животных в естественных условиях. Индюшки — хорошие матери — любящие, внимательные, бдительно охраняющие своих птенцов. Индюшки тратят много времени, ухаживая за птенцами, согревая, чистя и сгоняя их в кучу. Но есть нечто странное в их поведении. По существу, материнский инстинкт «включается» у индюшек одним единственным звуком: «чип-чип» молодых индюшат. Другие свойства определения, такие как запах или внешний вид, похоже, играют меньшую роль. Если цыпленок издаст звук «чип-чип», его мать о нем позаботится; если нет — мать его проигнорирует и может даже убить.

Ориентация индюшек-наседок единственно на звук была проиллюстрирована исследователем поведения животных М. У. Фоксом (Fox, 1974). Он описал эксперимент с индюшкой и искусственным хорьком. Для индюшки-наседки хорек является естественным врагом; при его приближении индюшка издает пронзительные крики, атакует его клювом и когтями. Экспериментаторы выяснили, что даже чучело хорька, притянутое бечевкой к наседке, провоцирует ее на немедленную и неистовую атаку. Но когда к этому же чучелу присоединялся механизм, воспроизводящий звук «чип-чип», индюшка не только принимала приближающегося хорька, но и забирала его под себя. Когда звук отключался, чучело хорька снова вызывало злобную атаку.

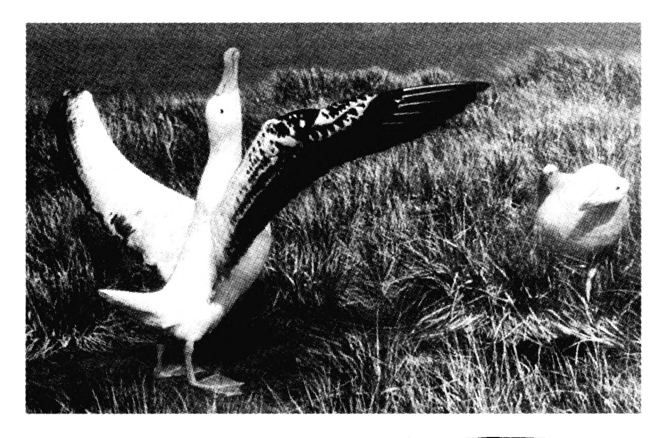
Щелк, зажужжало

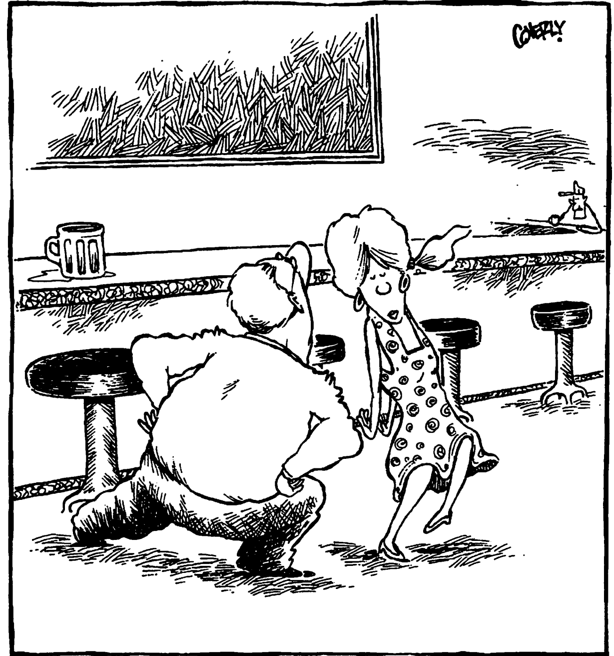
Насколько смешной выглядит в этой ситуации индюшка: она обнимает своего врага только потому, что тот издает звук «чип-чип», и дурно обращается или даже может убить одного из своих отпрысков только потому, что тот этого не делает. Индюшка кажется автоматом, чьи материнские инстинкты зависят от одного-единственного звука. Этологи утверждают, что подобное поведение характерно не только для индюков. Ученые выявили механические модели поведения многих видов.

Так называемые модели зафиксированных действий могут включать в себя сложную последовательность действий; например, целые ритуалы ухаживания или спаривания. Основной характерной чертой этих моделей является то, что составляющие их действия каждый раз повторяются фактически тем же самым образом и в том же самом порядке. Это почти так же, как если бы эти модели были записаны на магнитофонные ленты, находящиеся внутри животных. Когда ситуация обязывает к ухаживанию, «воспроизводится» соответствующая пленка; когда ситуация обязывает к материнству, начинает «воспроизводиться» пленка материнского поведения. *Щелк* — и начинает проигрываться соответствующая запись; *жужжание* — и разворачивается определенная последовательность действий.

Самое интересное — как записи включаются. Например, когда мужская особь какого-либо вида животных защищает свою территорию, сигналом, включающим запись бдительности, агрессивности и, если нужно, бойцовского поведения, служит вторжение другой мужской особи того же вида. Но в системе есть причуда. «Спусковым крючком» является не соперник в целом; это какая-то его специфическая черта. Зачастую на первый взгляд эта черта — спусковой крючок — кажется совершенно незначительной. Иногда такой чертой является определенный оттенок цвета. Опыты этологов показали, что, например, мужская особь зарянки, действующая как бы в ситуации, когда соперник-зарянка проник на ее территорию, будет энергично атаковать всего лишь связку красных перьев (Lack, 1943). В то же самое время зарянка-самец проигнорирует прекрасную искусственную копию мужской особи своего вида *без* красных грудных перьев. Аналогичные результаты были получены при исследовании другого вида птиц — варакушки, для которого подобным спусковым крючком является специфический голубой оттенок грудных перьев (Peiponen, 1960).

Так, используя свойства, служащие спусковыми крючками, можно заставить животных реагировать способами, совершенно не соответствующими ситуации. Однако мы должны осознать две вещи. Во-первых, автоматические модели фиксированных действий очень хорошо работают большую часть времени. Например, поскольку только здоровые, нормальные индюшата издают особый звук «чип-чип», индюшка по-матерински реагирует только на него, и потому почти всегда поступит правильно. Требуется ловкач типа ученого, чтобы ее «записанная на магнитофон» реакция выглядела глупой. Во-вторых, необходимо понять, что и у нас имеются «записанные» модели поведения; и хотя они обычно прино-





Дуг узнает, что Эллен — тоже орнитолог,
и ритуал ухаживания начинается...

Рис. 1.1. Щелк, зажужжало

Укоренившиеся в человеческом обществе ритуалы ухаживания являются менее жесткими по сравнению с ритуалами в животном мире. Однако исследователи обнаружили много общего в моделях ухаживания, использующихся в различных человеческих культурах (Buss, 1989; Kenrick & Keefe, 1992). Например, в личных объявлениях во всем мире женщины описывают свою физическую привлекательность, в то время как мужчины трубят о своем материальном благосостоянии (Buss & Kenrick, 1998)

Отчет читателя 1.1 (аспиранта школы менеджмента)

Мой сосед — ювелир, владелец магазина старинных драгоценностей и украшений, однажды рассказал мне, как он на собственном опыте убедился в существовании стереотипа «дорогое = хорошее». Один его приятель искал свадебный подарок для своей невесты. У ювелира как раз было прекрасное ожерелье стоимостью 500 долларов, которое он был готов уступить своему другу за 250 долларов. Как только приятель увидел ожерелье, он пришел в восторг и пожелал приобрести его. Но когда он узнал, что ожерелье стоит 250 долларов, то сразу погрустнел и начал сбивчиво отказываться, объясняя, что ищет для своей невесты «что-нибудь действительно стоящее».

На следующий день ювелир, наконец, догадался, что происходит. Он позвонил приятелю и сказал, что в магазин привезли новое ожерелье, похожее на прежнее, но гораздо лучше. На этот раз он поставил прежнюю цену — 500 долларов. Приятель пришел, увидел ожерелье и счел его стоимость приемлемой. Он уже собрался оплатить покупку, когда ювелир сказал ему, что сбавляет цену наполовину в качестве свадебного подарка. Приятель не мог найти слов от радости. Он купил ожерелье за 250 долларов и чувствовал себя не разочарованным или обиженным, а счастливым.

Примечание автора: обратите внимание, что в этой истории, как и в случае с торговцами изделиями из бирюзы, покупатель, желающий приобрести хороший товар, игнорировал более дешевые украшения. Я уверен, что у стереотипа «дорогое = хорошее» существует и обратная сторона: «дешевое = плохое». Кстати, в английском языке прилагательное *cheap* (дешевый) имеет значение не только «недорогой», но и «неполноценный», «некачественный».

сят нам пользу, черты, играющие роль спускового крючка, могут быть использованы для того, чтобы одурачить *нас*, заставить проигрывать записи несвоевременно.[1]

Интересный эксперимент провела гарвардский социальный психолог Эллен Лангер (Langer, Blank, & Charnowitz, 1978). Согласно одному широко известному принципу человеческого поведения, когда мы просим кого-нибудь сделать нам одолжение, мы добиваемся большего успеха, если представляем причину. Людям нравится иметь причины для того, что они делают. Лангер продемонстрировала верность этого утверждения, прося о небольшой услуге у людей, стоящих в очереди, чтобы воспользоваться библиотечной копировальной машиной: *«Простите, у меня пять страниц. Могу я воспользоваться ксероксом, потому что я спешу?»*

---

[1] Хотя существует определенное сходство между этим видом автоматического реагирования у людей и животных, существуют также и важные различия. Автоматические реакции у людей имеют скорее приобретенный, чем врожденный характер; поведенческие модели людей отличаются большей гибкостью по сравнению с подобными моделями высокоорганизованных животных; кроме того, у людей роль пускового механизма может играть большее количество факторов.

Эффективность таким образом сформулированного требования была очень высокой: 94% тех, кого просила Эллен Лангер, позволили ей проскочить без очереди. В другом случае психолог сформулировала свою просьбу в такой форме: *«Простите, у меня пять страниц. Могу я воспользоваться ксероксом без очереди?»*

В этой ситуации только 60% тех, кого она просила, согласились. На первый взгляд кажется, что основным различием между двумя приведенными формулировками просьбы была дополнительная информация, представленная словами «потому что я спешу». Но третий эксперимент показал, что это не совсем так. Похоже, что значение имело не все уточнение, а только первое «потому что». В третьем случае Лангер использовала связку «потому что», а затем, не добавляя ничего нового, просто вновь утверждала очевидное: *«Простите, у меня пять страниц. Могу я воспользоваться ксероксом, потому что мне надо сделать несколько копий?»*

И вновь почти все (93%) согласились, хотя никаких реальных объяснений, никакой новой информации не было добавлено. Как звук «чип-чип» вызывал у индюшек автоматический материнский отклик — даже если он исходил от искусственного хорька, — слова «потому что» запускали автоматическую реакцию уступчивости у субъектов исследования Лангер, хотя им не всегда в дальнейшем объясняли причину необходимости уступки.[1] *Щелк, жужжит!*

Хотя результаты исследований Лангер показывают, что существует множество ситуаций, в которых человек не ведет себя автоматически, включаясь подобно магнитофонной записи, поразительно, как часто все-таки срабатывает подобный автоматизм. Например, подумайте о странном поведении покупателей ювелирных изделий, которые налетели на партию предметов из бирюзы только после того, как те были ошибочно предложены по цене вдвое выше первоначальной. Я никак не могу объяснить их поведение, если только не рассматривать его с точки зрения *щелк, зажужжало.*

Покупатели — по большей части состоятельные отпускники, плохо разбирающиеся в бирюзе — руководствовались стандартным принципом-стереотипом: «дорогое = хорошее». Многочисленные исследования показывают, что люди, которые не уверены в высоком качестве товара, часто пользуются этим стереотипом (смотрите данные в работе Olson, 1977). Людям, которым требовались «хорошие» ювелирные изделия, подорожавшие изделия из бирюзы показались более ценными и желанными. Таким образом, цена превратилась в черту, играющую роль спускового крючка при определении качества; один только бросающийся в глаза рост цены привел к бросающемуся в глаза увеличению объема продаж жаждущим высокого качества продукции покупателям.[2] *Щелк, зажужжало!*

---

1 Возможно, обычный ответ детей на вопрос «почему?» — «потому что... просто потому» — можно объяснить тем, что дети очень проницательны и осознают, какую необыкновенную власть имеет над взрослыми слово *потому.*

2 Классическим примером является феномен торговой марки *Chivas Scotch Whiskey.* Объемы продаж виски этой марки резко возросли после того, как на этот продукт была установлена цена, существенно превышающая цены конкурирующих марок. Характерно, что сам по себе продукт нисколько не изменился (Aaker, 1991).



Возможно, мсье предпочитает что-нибудь подороже?

Рис. 1.2. Дорогое = хорошее (вкусное)

Ставка на стереотипное[1] мышление

Легко обвинять туристов в их глупых решениях относительно покупок. Однако более пристально взглянув на ситуацию, можно дать ей объективное объяснение. Покупатели были людьми, которых воспитали на правиле «вы получаете то, за что платите» и которые видели, что это правило подтверждалось в их жизни неоднократно. Вскоре они модифицировали это правило в утверждение «дорогое = хорошее». Стереотип «дорогое = хорошее» достаточно эффективно работал в их прошлом, поскольку в норме цена предмета возрастает по мере увеличения его ценности; более высокая цена, как правило, соответствует более высокому качеству. Поэтому неудивительно, что, не имея особых познаний в ювелирном деле, покупатели определили достоинство ювелирных изделий по их стоимости (Rao & Monroe, 1989).

Хотя покупатели бирюзы, скорее всего, не осознавали этого, они сделали ставку на стереотипное мышление. Вместо того чтобы хорошенько подумать и потратить время на выявление признаков, которые могли указать истинную стоимость

[1] В оригинале используется слово *shortcut*, которое означает и «ярлык для запуска программы» (этот смысл данного слова известен пользователям компьютеров), и «кратчайший путь», и «экономный, рациональный путь достижения чего-либо», и «стереотип». Мы предпочли перевести его как «стереотип», огласив в данном примечании весь список значений. — *Примеч. перев.*

изделий из бирюзы, они пошли по кратчайшему пути и сосредоточили внимание на цене как единственном критерии качества товара. Покупатели сделали ставку на то, что цена адекватно соответствует стоимости и качеству продукта, и этой информации им было достаточно. В данном случае из-за ошибки продавца, перепутавшего «1/2» и «2», оказалось, что они сделали неправильную ставку. Однако весь их жизненный опыт показывал, что обычно этот стереотип отражает самый рациональный подход к решению проблемы.

Фактически автоматическое, стереотипное поведение у людей превалирует, поскольку во многих случаях оно наиболее целесообразно (Gigerenzer & Goldstein, 1996), а в других случаях — просто необходимо (Bodenhausen & Macrae & Sherman, 1999; Fiske & Neuberg, 1990). Мы с вами существуем в необыкновенно разнообразном окружении. Для того чтобы вести себя в нем адекватно, нам нужны кратчайшие пути. Не следует ожидать от себя осознания и анализа всех аспектов каждой личности, события или ситуации, с которыми мы сталкиваемся. У нас нет на это времени, энергии или нужных способностей. Нам приходится очень часто пользоваться стереотипами для классификации вещей в соответствии с немногими ключевыми чертами, а затем реагировать, не задумываясь, когда мы сталкиваемся с той или иной чертой, играющей роль спускового крючка.

Не всегда поведение, которое начинает проигрываться, соответствует ситуации, потому что даже самые лучшие стереотипы и черты, играющие роль спускового крючка, не всегда срабатывают. Но мы признаем их несовершенство, поскольку реально не существует другого выбора. Без этих стереотипов мы были бы словно заморожены — регистрируя, оценивая, проверяя, — пока время для действия стремительно проносится мимо. Судя по всему, мы будем в еще большей степени полагаться на стереотипы в будущем. Поскольку стимулы, наполняющие нашу жизнь, продолжают становиться все более сложными и разнообразными, мы вынуждены все больше зависеть от своей способности рационально мыслить и действовать, чтобы справиться с потоком всех этих стимулов.[1]

Психологи установили, что мы пользуемся рядом мыслительных стереотипов, вынося свои повседневные суждения (Chaiken & Troppe, 1999; Kahneman, Slovic, & Tversky, 1982). Было введено даже специальное понятие — *оценочная эвристика*. Механизм действия мыслительных стереотипов в большинстве случаев имеет много общего с механизмом действия правила «дорогое = хорошее». Склонность к упрощенному мышлению, как правило, оказывается весьма полезной, но часто приводит к тому, что мы совершаем серьезные ошибки. Нас нередко призывают верить

---

[1] Возьмите, например, «усовершенствование», предлагаемое цивилизацией, — купон, дающий право на скидку (Zimmatore, 1983). Наличие купона позволяет покупателям допускать, что они дешевле купят что-либо при его предъявлении. Степень, до которой мы научились механически оперировать этим допущением, хорошо иллюстрируется опытом одной компании, занимающейся продажей автомобильных шин. Разосланные по почте купоны, которые — из-за типографской ошибки — не предлагали получателям никаких льгот, вызвали такой же покупательский отклик, как и правильно напечатанные купоны, которые предлагали существенную экономию. Дело в том, что мы ожидаем от подобных купонов двойной услуги. Мы не только предполагаем, что они сэкономят нам деньги, но мы также ожидаем, что они сэкономят нам время и умственную энергию. В современном мире первое преимущество нам необходимо, чтобы справиться с излишней нагрузкой на бумажник; но нам необходимо и второе преимущество, чтобы бороться кое с чем потенциально более важным — с перегрузкой мозга.

тому, что нам говорят, или делать то, что нам предлагают. Рассмотрим, например, правило-стереотип, которое гласит: «Если так говорит авторитетное лицо, это должно быть верно». Как будет более подробно рассмотрено в главе 6, в нашем обществе существует тенденция принимать без раздумий утверждения и указания индивидов, которые кажутся авторитетами в данной области. То есть вместо того, чтобы рассмотреть доказательства «эксперта» с логической точки зрения, мы часто игнорируем аргументы и позволяем убедить себя посредством простого упоминания статуса «эксперт». Тенденция механически реагировать на отдельный элемент информации в каждой конкретной ситуации является тем, что мы называем автоматическим реагированием или реагированием по типу *щелк, зажужжало*; тенденция реагировать на основании тщательного анализа всей имеющей отношение к делу информации рассматривается как *контролируемое реагирование* (Chaiken & Troppe, 1999).

Многочисленные лабораторные исследования показали, что люди склонны осмысленно реагировать на информацию тогда, когда у них есть и желание, и возможность тщательно ее анализировать; в противном случае люди предпочитают реагировать по типу *щелк, зажужжало* (смотрите работы Chaiken & 1999, Petty & Wegener, 1999). В университете Миссури было проведено интересное исследование (Petty, Cacioppo, & Goldman, 1981). Студентам дали прослушать запись выступления, в котором речь шла о необходимости сдачи студентами-выпускниками экзамена по всему пройденному на последнем курсе материалу для получения допуска к окончанию и выпуску. Проблема сильно затрагивала студентов, поскольку им сообщили, что такой экзамен может быть введен уже в следующем году — до того, как они успеют закончить университет. Неудивительно, что эта тревожная новость вызвала у студентов желание тщательно проанализировать приведенные аргументы. Однако для другой группы студентов данный вопрос не имел большого личного значения, поскольку им сказали, что экзамен будет введен только после того, как они закончат университет; у студентов из этой группы не возникло сильной потребности тщательно анализировать аргументы. Результаты исследования нетрудно было предвидеть. На мнение тех испытуемых, которые не имели личной заинтересованности в данном вопросе, прежде всего повлияла компетентность человека, выдвинувшего данное предложение, в сфере образования. Эти студенты воспользовались правилом: «Если так говорит специалист, значит, это должно быть верно» и практически не обратили внимания на убедительность приведенных доказательств. На тех же испытуемых, для которых данный вопрос имел личное значение, статус оратора практически не оказал влияния; они прежде всего отметили силу выдвинутых аргументов.

Итак, похоже, что когда реагирование по типу *щелк, зажужжало* становится опасным, мы обеспечиваем себя страховочной сеткой. Мы начинаем борьбу с соблазном автоматически отреагировать на один-единственный (играющий роль спускового механизма) элемент имеющейся в нашем распоряжении информации, когда встающая перед нами проблема является для нас важной. Без сомнения, так происходит в большинстве случаев (Leippe & Elkin, 1987). Однако все не так просто. Вспомните, ранее мы узнали, что люди склонны осмысленно реагировать только тогда, когда у них есть желание *и* возможность анализировать информацию. Я пришел к выводу, что напряженный ритм современной жизни часто не позволяет нам принимать полностью осмысленные решения даже по многим важ-

ным для нас вопросам (Cohen, 1978; Milgram, 1970). Иногда вопросы бывают такими сложными, время — таким ограниченным, отвлекающие моменты — такими назойливыми, эмоциональное возбуждение — таким сильным, умственное напряжение — таким высоким, что мы не в состоянии быть внимательными и действовать обдуманно. Важен вопрос или нет — мы вынуждены мыслить стереотипно.[1]

Здесь уместно будет поговорить о фатальных последствиях так называемого *феномена капитанства* (Foushee, 1984). Специалисты Федеральной авиационной администрации (Federal Aviation Administration), занимающиеся установлением причин несчастных случаев, обратили внимание, что нередко очевидная ошибка капитана не исправляется другими членами команды, что приводит к крушению. Похоже, несмотря на очевидную личную значимость вопросов, связанных с управлением самолетом, члены команды использовали правило-стереотип «если так говорит специалист, это должно быть верно», не обращая внимания на гибельную ошибку капитана (Harper, Kidera, & Cullen, 1971).

В воспоминаниях Джона Уотсона (John Watson), возглавлявшего *IBM*, также содержится подтверждение этого феномена. Во время Второй мировой войны Уотсону было поручено расследование причин авиакатастроф, в которых пострадали или погибли представители высшего офицерского состава. Одна из самых знаменитых авиакатастроф произошла следующим образом. У генерала Узала Энта (Uzal Ent) внезапно заболел второй пилот, и его заменили другим летчиком, который счел за необыкновенную честь лететь вместе с легендарным генералом. Во время взлета генерал Энт начал напевать про себя, покачивая в такт головой. Новый второй пилот воспринял этот жест как приказ поднять шасси. Несмотря на то, что самолет явно не набрал необходимой скорости, он выполнил «приказ», что привело к падению самолета. В результате крушения позвоночник генерала был поврежден лопастью пропеллера — и генерал остался парализованным. Уотсон так описал объяснения второго пилота: «Когда я читал рапорт второго пилота, я спросил его, почему он поднял шасси, если знал, что самолет не сможет взлететь? “Я думал, что генерал приказал мне”, — ответил он. Этот парень был глуп».

Действительно ли это было глупо? В этом конкретном случае — да. Но вполне объяснимо, особенно в том лабиринте стереотипов, который создает современная жизнь.

Спекулянты

Странно, но несмотря на широкое использование и большое значение автоматических моделей поведения, большинство из нас очень мало знает о них. Како-

---

[1] Заметьте, что даже если мы не всегда применяем комплексный подход к решению важных для нас проблем, мы хотим, чтобы те, кто является для нас авторитетом в той или иной области — врачи, бухгалтеры, юристы, брокеры, — применили бы этот подход за нас (Kahn & Baron, 1995). Когда мы стоим перед необходимостью сделать нелегкий выбор, нам нужен подробный, добросовестный анализ ситуации, и часто мы идем по самому простому пути: перекладываем эту задачу на тех людей, мнению которых мы доверяем.

ва бы ни была причина незнания, жизненно важно, чтобы мы осознали одно из свойств этих моделей: они делают нас страшно уязвимыми для любого, кто знает, как они работают.

Чтобы лучше понять природу нашей уязвимости, следует еще раз обратиться к работам этологов. Оказывается, эти исследователи поведения животных с их записанным «чип-чип» и связками цветных перьев — не единственные, кто открыл, как можно «включать» записи поведения представителей различных видов. Существует группа организмов, часто называемых мимикрирующими, которые копируют черты, играющие роль спускового крючка для других животных, с целью вынудить этих животных ошибочно проигрывать правильные записи поведения в неподходящее время. Мимикрирующие животные затем используют эти совершенно нецелесообразные действия для своей собственной выгоды.

Вот, например, какой смертельный трюк разыгрывают самки-убийцы одного рода жуков-светляков (*photuris*), чтобы расправиться с самцами другого рода (*photinus*). Вполне понятно, что самцы *photinus* тщательно избегают контакта с кровожадными самками *photuris*. Но за многие века самки-охотницы нашли слабое место у своей жертвы — у светляков *photinus* есть специальный мерцающий код ухаживания, которым они сигнализируют друг другу о готовности к спариванию. Каким-то образом самки *photuris* перехватили код ухаживания *photinus*. Убийца подражает своей жертве, а затем пирует над телами самцов, чьи включившиеся записи ухаживания заставляют их механически лететь в объятия смерти, а не любви (Lloyd, 1965).[1]

Практически все формы жизни, вплоть до самых примитивных патогенных микроорганизмов, имеют своих мимикрирующих. «Умные» бактерии и вирусы, симулируя свойства необходимых для нормальной жизнедеятельности гормонов или питательных веществ, могут проникать в здоровые клетки организма хозяина. В результате здоровые клетки по своей «наивности» начинают культивировать в себе возбудителей таких заболеваний, как бешенство, мононуклеоз, грипп (Goodenough, 1991).

Подобное поведение встречается, к сожалению, и в человеческих джунглях. Среди людей также есть эксплуататоры, которые имитируют черты, играющие роль спускового крючка для большинства из нас. В отличие от поведения представителей других видов, которое в основном является серией инстинктивных реакций, наши автоматические записи обычно имеют в своей основе психологические принципы или стереотипы, которые мы приучены принимать. Эти принципы различаются по своей силе, некоторые из них способны оказывать выраженное влияние на человеческие действия. Мы подвергаемся воздействию стереотипов с раннего детства, и они на протяжении всей жизни так неотступно преследуют нас, что мы ред-

---

[1] Создается впечатление, что способность самцов реагировать на ложные брачные сигналы распространяется и на людей. Два биолога из Венского университета (Astrid Juette & Karl Grammer) незаметно подвергли нескольких юношей воздействию химического препарата (так называемого копулина), имитирующего вагинальные запахи, и затем предложили им оценить привлекательность ряда женских лиц. Под влиянием препарата молодые люди более высоко оценивали привлекательность практически всех изображенных женщин, как будто индивидуальные различия между ними оказались сглажены («For Women», 1999).

ко постигаем их власть. Однако каждый такой принцип может быть обнаружен и использован как рычаг автоматического влияния.

Существует группа людей, которые очень хорошо знают, где находятся рычаги автоматического влияния, и которые регулярно и умело применяют их, чтобы добиться того, чего они хотят. Такие люди идут от одной социальной встречи к другой, требуя от других уступок своим желаниям, причем их успех поразителен. Секрет этого успеха заключается в том, как они формулируют свои требования, как они обеспечивают себя тем или иным рычагом вляния из числа существующих в рамках социального окружения. «Профессионалу уступчивости» может потребоваться всего лишь одно правильно выбранное слово, которое включит внутри нужного человека запись автоматического поведения. И поверьте, эксплуататоры людей быстро учатся извлекать выгоду из нашей тенденции механически реагировать на внешние раздражители в соответствии с общими психологическими принципами.

Помните мою подругу — владелицу ювелирного магазина? Хотя в первый раз она получила неожиданно большую прибыль случайно, ей потребовалось немного времени, чтобы начать использовать стереотип «дорогое = хорошее» в своих целях регулярно и преднамеренно. Теперь во время туристического сезона она пытается ускорить продажу отдельных предметов, которые трудно было сбыть, путем существенного повышения их цены. Моя подруга утверждает, что подобное повышение цен поразительно эффективно. Когда стереотип срабатывает в отношении ничего не подозревающих отпускников (а это часто случается), результатом бывает громадная прибыль. И даже когда хорошо отлаженный механизм по каким-либо причинам дает сбой, она может пометить некупленный предмет надписью «Снижено с ...» и продать его по первоначальной цене, все-таки извлекая пользу из стереотипа «дорогое = хорошее».

Моя подруга не является оригинальной в использовании мыслительного стереотипа «дорогое = хорошее» для заманивания в ловушку стремящихся заключить сделку. Лео Ростен приводит пример братьев Друбек, Сида и Гарри, которые владели магазином мужской одежды по соседству с Ростеном в то время, когда он был ребенком в 1930-е годы. Всякий раз, когда у продавца, Сида, появлялся новый потенциальный покупатель, примеривающий костюмы перед магазинным трюмо, он напускал на себя вид человека, имеющего проблемы со слухом, и во время разговора неоднократно просил клиента говорить с ним погромче. Как только покупатель находил костюм, который ему нравился, и спрашивал о цене, Сид обращался к брату, главному торговцу, крича в глубь комнаты: «Гарри, сколько стоит этот костюм?» Отрываясь от своей работы и чрезвычайно преувеличивая истинную цену костюма, Гарри обычно отвечал: «Этот прекрасный костюм из чистой шерсти стоит сорок два доллара». Делая вид, что он не расслышал, и прикладывая руку к уху, Сид спрашивал снова. Гарри опять отвечал: «Сорок два доллара». В этот момент Сид поворачивался к покупателю и сообщал: «Он говорит, что костюм стоит двадцать два доллара». Большинство людей обычно спешили купить костюм и выбраться из магазина со своей «дорогое = хорошее» покупкой, прежде чем бедный Сид обнаружит свою «ошибку».

Джиу-джитсу

Женщина, практикующая джиу-джитсу, обычно применяет свою силу против оппонента минимально. Вместо этого она использует силу тяжести, систему рычагов, кинетическую энергию и силу инерции. Если женщина знает, как и где следует применить нужные силы, она легко может победить физически более сильного соперника. То же самое можно сказать и про тех, кто использует орудия автоматического влияния, которые находятся вокруг нас. Эксплуататоры людей могут применять эти орудия, прилагая очень мало собственных усилий. Это дает им важное дополнительное преимущество — способность манипулировать без видимого проявления манипулирования. Даже сами жертвы склонны рассматривать свою уступчивость скорее как предопределенную действием естественных сил, нежели как проявленную благодаря замыслам человека, который получает выгоду от этой уступчивости.

Рассмотрим конкретный пример. В человеческом восприятии важную роль играет принцип контраста, который влияет на то, какой мы видим разницу между двумя вещами, представленными одна за другой. Проще говоря, если второй предмет явно отличается от первого, мы будем склонны преувеличивать их различие. Поэтому если мы сначала поднимем легкий предмет, а затем — тяжелый, мы будем оценивать второй предмет как более тяжелый, чем если бы мы подняли его, не пытаясь сначала поднять легкий. Принцип контраста применим практически ко всем видам восприятия. Если мы на вечеринке беседуем с красивой женщиной, а затем к нам присоединяется непривлекательная, то эта вторая женщина будет казаться нам еще менее привлекательной, чем она есть на самом деле.

В психофизических лабораториях иногда проводится следующая демонстрация контраста в восприятии. Каждый студент по очереди садится перед тремя ведрами с водой: одно — с холодной, другое — с водой комнатной температуры и третье — с горячей. После того как студент опустил одну руку в холодную воду, а другую — в горячую, ему предлагают одновременно поместить обе руки в теплую воду. Взгляд, выражающий изумленное замешательство, говорит сам за себя: хотя обе руки находятся в одном и том же ведре, рука, которая была до этого в холодной воде, ощущается так, точно она теперь в горячей воде, в то время как та рука, что была в горячей воде, ощущается как находящаяся теперь в холодной воде. Дело в том, что одна и та же вещь — в данном случае вода комнатной температуры — может казаться разной в зависимости от предшествующей ситуации.

Можете быть уверены: этот прекрасный рычаг влияния, обеспечиваемый принципом контраста, не остается невостребованным. Громадное преимущество этого принципа заключается не только в том, что он эффективно работает, но также и в том, что его использование практически не поддается обнаружению (Tormala & Pretty, 2007). Люди, желающие применить на практике принцип контраста, могут сделать это без какого-либо явного структурирования ситуации. Розничные торговцы тканями и одеждой являются хорошим примером. Предположим, человек входит в фешенебельный магазин для мужчин и говорит, что хочет купить костюм-тройку и свитер. Если бы вы были продавцом, что бы вы показали покупателю сначала, чтобы заставить его наверняка потратить больше денег? Владельцы магазинов



Рис. 1.3. Восприятие по контрасту

DILBERT: © Scott Adams. Distributed by *United Features Symdicate, Inc.*

одежды рекомендуют своему персоналу сначала продавать более дорогие предметы. Здравый смысл может подсказывать обратное: если человек только что потратил массу денег, чтобы приобрести костюм, он может отказаться от покупки свитера. Но торговцы одеждой знают лучше. Они ведут себя в соответствии с принципом контраста: сначала продайте костюм, потому что когда дело дойдет до свитеров, даже дорогих, их цены не будут казаться чересчур высокими на фоне цен костюмов.

Тот же самый принцип применим к человеку, который хочет купить аксессуары (рубашку, туфли, ремень) к новому костюму. Вопреки здравому смыслу, факты подтверждают действенность принципа контраста.

Для торговцев гораздо прибыльнее сначала представлять дорогие предметы также и потому, что если этого не делать, принцип контраста активно заработает против них. Если сначала предложить недорогой предмет, а потом дорогой, то второй покажется покупателю еще более дорогим — едва ли это нужно большинству торгующих организаций. И аналогично с ситуацией, когда одно и то же ведро воды кажется холоднее или горячее в зависимости от температуры воды, предложенной ранее, можно «заставить» цену одного и того же товара выглядеть более высокой или более низкой в зависимости от цены ранее представленного.

Умелое использование принципа контраста восприятия никоим образом не ограничивается торговлей одеждой. Я столкнулся с методикой, основанной на этом принципе, когда исследовал тактику «внушения уступчивости» компаний по торговле недвижимостью. Чтобы «научить, что к чему», представитель компании сопровождал меня во время демонстрации домов перспективным покупателям. Продавец — мы можем называть его Филом — должен был ознакомить меня с основами бизнеса и помочь в период привыкания. Вскоре я заметил, что когда бы Фил ни приступал к демонстрации потенциальных покупок клиентам, он обычно начинал с пары неподходящих домов. Я спросил его об этом, и он рассмеялся. Эти дома были тем, что он назвал собственностью «для показа». Компания включает один-два запущенных дома в свои списки, причем явно завышая их цену. Они предназначены не для того, чтобы быть проданными, а лишь для показа — так, чтобы перспективная собственность из каталога компании выигрывала от сравнения. Не все штатные сотрудники пользовались показными домами, но вот Фил ими пользовался. Он говорил, что ему нравится наблюдать, как «загораются глаза» людей, когда он пока-

Контраст восприятия и учащаяся колледжа

Дорогие мама и папа!

С тех пор как я уехала в колледж, я была небрежна в написании писем. Я сожалею о том, что была невнимательна, и о том, что не писала до сих пор. Я сообщу вам сейчас обо всем, что произошло, но перед тем, как вы продолжите чтение, пожалуйста, сядьте. Вы не будете читать дальше, пока не сядете, хорошо?

Ну, сейчас я чувствую себя вполне хорошо. Последствия перелома черепа и сотрясения мозга, которые я получила, когда выпрыгнула из окна своего общежития в тот момент, когда оно загорелось вскоре после моего приезда сюда, теперь почти не беспокоят. Я провела две недели в больнице и теперь могу видеть почти нормально, и головные боли бывают только раз в день. К счастью, пожар в общежитии и мой прыжок увидел дежурный оператор газовой станции, расположенной рядом с общежитием, и именно он позвонил в пожарный отдел и вызвал скорую помощь. Кроме того, он навещал меня в больнице, и поскольку мне было негде жить после пожара, он был достаточно добр, чтобы предложить мне разделить с ним его комнату. В действительности это полуподвальная комната, но она довольно мила. Он чудесный парень, мы влюбились друг в друга и собираемся пожениться. Мы пока не назначили точную дату, но свадьба будет до того, как моя беременность станет заметной.

Да, мама и папа, я беременна. Я знаю, что вы мечтаете стать дедушкой и бабушкой и что вы радушно примете ребенка и окружите его той же любовью, преданностью и нежной заботой, какими окружали меня в детстве. Причина задержки заключения нашего брака состоит в том, что мой друг подхватил незначительную инфекцию, которая мешает нам сдать добрачные анализы крови, а я неосторожно заразилась от него. Я уверена, что вы встретите моего друга с распростертыми объятиями. Он добрый и хотя не очень образованный, но зато трудолюбивый.

Теперь, после того как я сообщила вам, что случилось, хочу вам сказать, что пожара в общежитии не было, у меня не было сотрясения мозга и перелома черепа, я не была в больнице, я не беременна, я не помолвлена, я не инфицирована и у меня нет друга. Однако я получаю низкие баллы по американской истории и плохие оценки по химии и хочу, чтобы вы смотрели на эти оценки с мудростью и снисходительностью.

Ваша любящая дочь
Шэрон.

Примечание автора: возможно, Шэрон не справляется с химией, но она получает «отлично» по психологии.

зывает недвижимость, которую действительно хочет им продать, после того, как они увидели запущенные дома, напоминающие груду хлама.

Автомобильные дилеры также часто используют принцип контраста. Они дожидаются, пока не будет достигнута договоренность относительно цены на новую машину, и только после этого предлагают на выбор предметы, которые могут быть добавлены. При заключении сделки на пятнадцать тысяч долларов сотня долларов на какое-нибудь излишество вроде радио FM выглядит просто смешной. То же самое будет

Отчет читателя 1.2
(студента бизнес-школы Чикагского университета)

Я сидел в ожидании самолета в аэропорту О'Хара. Вдруг на табло появилось объявление, что рейс переносится и что если пассажиры согласятся заказать билеты на более поздний рейс, они получат компенсацию в размере 10 000 долларов! Разумеется, эта невероятная сумма была шуткой. Что же, люди посмеялись. Однако я заметил, что когда была объявлена настоящая сумма компенсации (200 долларов), желающих заказать билеты не нашлось. Администрации аэропорта пришлось поднимать цену дважды — сначала до 300, а потом до 500 долларов, пока не появилось несколько желающих.

Тогда я как раз читал вашу книгу и понял, что шутники нарушили принцип контрастного восприятия. Из-за того, что сначала они якобы предложили очень большую сумму, 200 долларов компенсации показались пассажирам жалкими грошами. Это была довольно дорогая шутка — она обошлась авиакомпании в лишних 300 долларов на каждого пассажира.

Примечание автора: как вы думаете, мог ли в этом случае принцип контрастного восприятия сыграть на руку авиакомпании и принести прибыль, а не ущерб? Наверно, стоило в качестве шутки предложить компенсацию в 5 долларов, после чего настоящая сумма в 200 долларов показалась бы пассажирам чрезвычайно заманчивой. И шутка удалась бы, и деньги бы сохранились.

справедливо для дорогих аксессуаров вроде тонированных стекол, двойных зеркал для бокового обзора или специальной отделки салона машины, которые продавец может предлагать последовательно. Трюк заключается в том, чтобы добиваться от покупателя дополнительных трат независимо одна от другой. При этом каждая относительно малая цена будет выглядеть выигрышно на фоне уже определенной гораздо большей затраты. Как может подтвердить опытный покупатель машин, окончательная цена во многом зависит от добавления различных кажущихся пустяками предметов. В то время как покупатель стоит с подписанным контрактом в руках, удивляясь тому, что происходит, и не находя никого, кроме себя, кого можно было бы обвинить, автомобильный дилер хитро улыбается подобно мастеру джиу-джитсу.

Выводы

- Этологи, исследователи, изучающие поведение животных в естественном окружении, обратили внимание, что в поведении представителей многих видов животных часто встречаются жесткие автоматические модели. Называемые жестко фиксированными моделями (паттернами) поведения, эти автоматические последовательности действий заслуживают особого внимания, поскольку они имеют сходство с определенным автоматическим (типа *щелк, зажужжало*) реагированием людей. Как у людей, так и у животных данные модели поведения, как правило, приводятся в действие каким-то одним эле-

ментом информации. Эта единственная специфическая черта играет роль спускового крючка, она часто оказывается очень ценной, поскольку позволяет индивиду принимать правильное решение без тщательного и полного анализа всех остальных элементов информации в конкретной ситуации.

- Преимущество такого стереотипного реагирования заключается в его эффективности и «экономичности»; автоматически реагируя на несущую основную информацию черту — спусковой крючок, индивид сохраняет свое время, энергию и умственный потенциал. Недостатком такого реагирования является возможность совершения глупых ошибок, которые могут дорого обойтись. Реагируя только на отдельный элемент доступной информации (даже если этот элемент имеет ключевое значение), индивид с большей вероятностью совершит ошибку, особенно если он реагирует автоматически, без размышлений. Вероятность совершения ошибки возрастает еще больше, когда другие индивиды стремятся извлечь для себя выгоду, организуя дело таким образом (посредством манипулирования чертами, играющими роль спусковых механизмов), чтобы можно было вынудить «жертву» совершить желательные для них поступки в неподходящее для этих поступков время.
- Механизм уступчивости (побуждение одного человека подчиниться требованию другого) можно понять, если учесть склонность людей к автоматическому, основанному на стереотипах реагированию. Представители большинства социальных групп «создали» набор качеств (или черт), играющих роль спусковых механизмов в процессе проявления уступчивости, т. е. набор специфических элементов информации, которые обычно «сообщают» нам, что согласие с требованием вероятнее всего является правильным и выгодным. Каждый из этих элементов информации может быть использован в качестве рычага влияния, чтобы побудить людей согласиться с требованием.

Контрольные вопросы

Совершенное владение материалом

1. Что представляют собой жестко фиксированные модели поведения животных? Чем они похожи на некоторые типы реагирования людей? Чем они отличаются?
2. Что делает автоматическое реагирование таким привлекательным? Таким опасным?

Критическое мышление

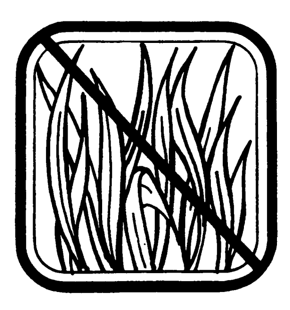
1. Предположим, что вы адвокат, представляющий интересы женщины, которая сломала ногу в универмаге и предъявила магазину иск на 10 000 долларов в качестве возмещения за понесенные убытки. Используя знание принципа контрастного восприятия, что бы вы могли сделать, чтобы заставить присяжных посчитать 10 000 долларов разумной и даже слишком скромной суммой?

2. Карточка с просьбой о благотворительности на рис. 1.4 выглядит достаточно обычно за исключением странной последовательности сумм пожертвований, о которых просят. Объясните, почему, согласно принципу контрастного восприятия, расположение наименьшей суммы взноса между двумя более крупными суммами является эффективной тактикой побуждения людей вносить крупные взносы.

3. Каким образом предостережение об опасности реагирования по типу *щелк, зажужжало* отражается в следующих цитатах?

   «Все следует упрощать, насколько это возможно, но не более.» (Альберт Эйнштейн)

   «Величайший урок в жизни заключается в принятии мысли о том, что даже дураки иногда бывают правы.» (Уинстон Черчилль)



Общество защиты от ПОЛЗУЧЕГО СОРНЯКА

Уродливый ползучий сорняк может быть побежден — но только при поддержке таких неравнодушных граждан, как вы. Ваш щедрый вклад позволит провести исследования, которые будут способствовать достижению великой цели — избавлению мира от ползучего сорняка. Пожалуйста, присоединяйтесь к нам и вносите вклады в Общество защиты от ползучего сорняка. Для вашего удобства прилагается конверт для ответа!

Да, я хочу поддержать членов Общества в их стремлении избавить мир от ползучего сорняка. Вложен мой взнос в размере:

☐ 25 долл. ☐ 10 долл. ☐ 5 долл. ☐ 15 долл. ☐ ____ долл.

Имя ______________________________

Адрес ______________ Город ______________

Штат __________ Почтовый индекс ______________

Общество защиты от ползучего сорняка
(Society for the Prevention of Crabgrass)
P.O. Box 5-Cg
Lawn City, USA 12345

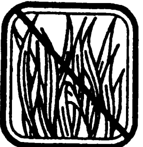


Рис. 1.4. Карточка с просьбой о благотворительном пожертвовании



Взаимный обмен

Старые «Дай» и «Бери»

Плати каждый свой долг, как если бы сам Господь выписывал счет.

Ральф Уолдо Эмерсон

Несколько лет назад один профессор университета провел интересный эксперимент. Он послал открытки к Рождеству множеству совершенно незнакомых ему людей. Хотя профессор и ожидал некоторой ответной реакции, отклик, который он получил, был поразительным — праздничные поздравительные открытки, адресованные ему, полились потоком от людей, которые никогда его не встречали и никогда о нем не слышали. Большинство тех, кто ответил на открытку, даже не пытались выяснить что-либо относительно личности неизвестного профессора. Они получили его праздничную поздравительную открытку, *щелк, зажужжало* — и они автоматически послали ему открытку в ответ (Kunz & Woolcott, 1976). Хотя это исследование незначительно по своему масштабу, оно прекрасно показывает действие одного из наиболее могущественных орудий влияния людей друг на друга — *правила взаимного обмена*. Это правило гласит, что мы обязаны постараться отплатить каким-то образом за то, что предоставил нам другой человек. Если женщина оказывает нам любезность, нам следует ответить ей тем же; если мужчина посылает нам подарок ко дню рождения, мы должны вспомнить о его дне рождения; если супружеская пара приглашает нас к себе на вечеринку, мы должны, в свою очередь, пригласить эту пару к себе. Таким образом, правило взаимного обмена гарантирует нам своего рода награду за любезности, подарки, приглашения... Признательность настолько часто сопутствует нам, что словосочетание «премного обязан» превратилось в синоним слова «спасибо» во многих языках (так, как это произошло с португальским словом *obrigado*). Обязательство, распространяющееся на будущее, ассоциируется с японским словом, использующимся для выражения благодарности, *sumimasen*, которое буквально означает «это не будет иметь конца».

Чувство признательности распространено чрезвычайно широко, причем, как утверждает социолог Элвин Гоулднер (Gouldner, 1960), практически в любом обществе.[1]

Развитая «система признательности», обусловленная правилом взаимного обмена, является уникальной особенностью человеческой культуры. Известный археолог Ричард Лики (Leakey & Lewin, 1978) связывает сущность того, что делает нас людьми, с системой взаимообмена: «Мы — люди, потому что наши предки научились делиться своей пищей и умениями посредством почитаемой сети обя-

---

[1] Есть общества, в которых это правило приобрело статус ритуала. Так, в некоторых областях Пакистана и Индии широко распространен узаконенный обычай обмена подарками «Вартан Бханджи» (Vartan Bhanji). Вот как описывает этот обычай Гоулднер (Gouldner, 1960): «Важно, что сложившаяся система не дает людям оставить данные ими обязательства невыполненными. Так, после окончания свадебного торжества хозяева дарят уходящим гостям конфеты. Отсчитывая их, хозяйка может сказать: "Эти пять — ваши", имея в виду "Это за то, что вы раньше дали мне"; затем хозяйка добавляет еще конфет, говоря: "Это мои". При первой появившейся возможности она получит свои конфеты обратно с дополнением, которое она позже возвратит, и т. д.».

зательств», — говорит он. Этнографы рассматривают эту «сеть признательности» как уникальный приспособительный механизм человеческих существ, делающий возможными разделение труда, обмен различными видами товаров и услуг (посредством создания условий для подготовки специалистов) и формирование системы взаимозависимостей, которые объединяют индивидов в чрезвычайно эффективно действующие организационные единицы (Ridley, 1997; Tiger & Fox, 1989).

Именно ориентация на будущее, свойственная признательности, явилась причиной социального прогресса. Широко распространенное и энергично поддерживаемое чувство признательности сыграло огромную роль в человеческой социальной эволюции, поскольку подразумевается, что один человек может дать нечто (например, еду, энергию, заботу) другому с уверенностью в том, что его силы не будут потрачены впустую. Впервые в эволюционной истории индивид получил возможность отдавать какую-то часть своих ресурсов и при этом не терять отданного. Результатом этого явилось усложнение и усовершенствование системы помощи, дарения подарков, торговых отношений, принесшее обществу огромную выгоду. Неудивительно, что правило взаимного обмена глубоко внедрилось в наше мышление благодаря социализации, которой мы все подвергаемся.

Хотя обязательства распространяются на будущее, интервал в их действии не бесконечен. Особенно это касается небольших одолжений; похоже, что желание расплачиваться тает со временем (Burger at.al., Flynn, 2002). Я не знаю лучшей иллюстрации того, насколько глубоко могут проникать в будущее обязательства взаимного обмена, чем следующая история о 5000 долларов помощи, которые были посланы в 1985 году из Мексики доведенному до нищеты народу Эфиопии. В 1985 году Эфиопия испытывала величайшие страдания и лишения: экономика страны была разрушена; продуктовые запасы были уничтожены многолетней засухой и гражданской войной; жители страны тысячами погибали от болезней и голода. Поэтому я нисколько не удивился, узнав о сделанном Мексикой пожертвовании 5000 долларов этой крайне нуждающейся стране. Однако запомнилось то чувство изумления, испытанное мной, когда из краткой газетной заметки я узнал, что помощь была отправлена в обратном направлении: местные чиновники Красного Креста решили послать деньги для оказания помощи жертвам землетрясения в Мехико.

Если меня начинает интересовать какой-то аспект человеческого поведения, я стремлюсь провести достаточно глубокое расследование. В данном случае мне удалось узнать детали этой истории — они красноречиво подтверждают универсальность правила взаимного обмена. Несмотря на сильнейшую нужду, испытываемую народом Эфиопии, деньги были посланы в Мехико, потому что в 1935 году Мексика оказала помощь Эфиопии, когда та была оккупирована итальянскими войсками (*Ethiopian Red Cross*, 1985). Узнав об этом, я испытал чувство благоговения, но перестал недоумевать. Потребность ответить взаимностью перевесила огромные культурные различия, громадные расстояния, повальный голод и прямое своекорыстие. Через полстолетия, вопреки всем противодействующим силам, признательность восторжествовала.

Если обязательства, не теряющие своей силы в течение 50 лет, кажутся объяснимыми некоей уникальной особенностью эфиопской культуры, рассмотрим дру-

гой, на первый взгляд загадочный, случай: 27 мая 2007 года некий правительственный чиновник из Вашингтона по имени Христиан Кронер с нескрываемой гордостью говорил одному из репортеров о действиях правительства, последовавших за катастрофой, вызванной ураганом Катрина, живописуя, как «насосы, лодки, вертолеты, инженеры и гуманитарная помощь» были оперативно направлены в затопленный Новый Орлеан и другие населенные пункты, находящиеся во власти стихии (Hunter, 2007). Что он говорит?! Наперекор признанию того, что реакция федерального правительства на эту трагедию была скандально запоздалой и чудовищно абсурдной, как он мог сделать подобного рода заявление? В тот момент, когда Кронер делал свои заявления, хваленная правительственная программа «Дорога домой», предназначенная для оказания помощи домовладельцам Луизианы, все еще не срабатывала: 80% людей, просивших о помощи, так и не получили выделенных им средств, а ведь прошло уже полтора года. Неужели господин Кронер еще более бессовестный, чем большинство политиков? Оказывается, нет. На самом деле чувство удовлетворения действиями его правительства было полностью оправдано, ведь Кронер был голландским послом в Соединенных Штатах, и он говорил о замечательной помощи, которая была оказана американскому побережью, подвергнувшемуся ударам Катрины, Нидерландами.

Но с разрешением этого вопроса возникает другой, не менее озадачивающий: почему Нидерланды? И другие страны предложили свою помощь, но только Нидерланды отреагировали незамедлительно, взяли на себя постоянные обязательства в отношении данного региона. Более того, Кронер заверил, что его правительство и впредь будет оказывать помощь жертвам наводнения: «Мы готовы сделать все, что в наших силах и что жители Луизианы попросят нас сделать». Господин Кронер объяснил причину такой удивительной готовности помогать: Нидерланды имеют обязательства перед Новым Орлеаном на протяжении более чем 50 лет. Жестокий шторм 31 января 1953 года выбросил неистовые воды Северного моря на четверть миллиона акров Нидерландов, сравняв с землей дамбы, насыпи и тысячи домов, погубив при этом 2000 жителей. Вскоре после этого голландские чиновники попросили помощи и получили ее из Нового Орлеана, что позволило построить новую систему насосов, защищающую с тех пор страну от столь же разрушительных наводнений. Вызывает сильное удивление, почему уровень поддержки, который получил Новый Орлеан от правительства иностранного государства, он так и не получил от своего собственного правительства? Возможно, американские правительственные чиновники не сочли себя достаточно обязанными этому городу.

Если так, то чиновникам впору задуматься над тем, обязаны ли теперь жители Нового Орлеана им — как избиратели, волонтеры, как налогоплательщики и, что вызывает наибольшее сожаление, — законопослушные граждане? Как сказал поэт У. Х. Оден, «я и весь мир знаем, чему учат каждого школьника: тот, кому сделано зло, в ответ совершает зло». Наверное, не следует удивляться, что в 2007 году, несмотря на беспрерывное патрулирование Национальной гвардией, полицией штата и городской полицией, показатель убийств в Новом Орлеане подскочил на 30%, побив все рекорды и сделав Новый Орлеан самым кровавым городом страны. Обобщая, можно сказать: согласно правилу взаимного обмена, независимо от того, сладкими или горькими являются плоды наших действий, мы пожинаем то, что сеем.

Как работает это правило

Не заблуждайтесь: человеческие общества извлекают значительную выгоду из правила взаимного обмена, и, следовательно, нужно, чтобы члены общества придерживались правила и верили в него. Каждого из нас учили жить в соответствии с правилом взаимного обмена, и каждый из нас знает о социальных санкциях, применяемых ко всякому, кто его нарушает. Ярлыки, которые мы навешиваем на нарушителей, имеют негативный оттенок — лодырь, попрошайка, неблагодарный, необязательный человек, тот, кто способен скрыться, не уплатив долга. Поскольку существует всеобщая неприязнь к тем, кто берет и не делает усилий, чтобы отдать что-то в ответ, зачастую мы идем на все, чтобы избежать ситуации, в которой нас могли бы посчитать неблагодарными. Дело доходит до того, что мы часто оказываемся одержимыми желанием отблагодарить, и в результате нас «используют» индивиды, стремящиеся заработать на нашей признательности.

Чтобы понять, как именно могут использовать правило взаимного обмена те, кто признает его в качестве орудия влияния (каковым оно, несомненно, и является), обратимся к эксперименту, проведенному профессором Деннисом Риганом (Regan, 1971) из Корнуэлльского университета. Субъект, который участвовал в исследовании, должен был оценить качество ряда картин. Другой оценивающий — мы можем называть его Джо — только представлялся таким же субъектом, будучи на самом деле ассистентом доктора Ригана. Эксперимент проводился в двух модификациях. В одном случае Джо оказывал маленькую непрошеную любезность истинному испытуемому. Во время короткого перерыва Джо покидал комнату на пару минут и возвращался с двумя бутылками «Кока-колы» — одной для испытуемого и другой



Рис. 2.1. Кэти и Кэти Гуисуайт

для себя, говоря: «Я спросил у доктора, можно ли мне взять для себя “Колу”, и он разрешил, так что я купил еще одну для вас». В другом случае Джо не оказывал испытуемому любезности; он просто возвращался после 2-минутного перерыва с пустыми руками. Во всех остальных отношениях Джо вел себя одинаково.

Позднее, когда все картины оказывались оцененными и доктор Риган покидал комнату, Джо просил испытуемого оказать любезность *ему*. Он признавался, что продает лотерейные билеты и что если он распространит бóльшую часть билетов, то выиграет приз в 50 долларов. Джо просил испытуемого купить несколько лотерейных билетов по цене 25 центов за штуку: «Пожалуйста, купите любое количество, чем больше, тем лучше». В ходе исследования было сделано интересное заключение относительно количества билетов, приобретенных у Джо испытуемыми в двух разных ситуациях. Без всякого сомнения, Джо с большим успехом продавал лотерейные билеты тем участникам эксперимента, которые воспользовались ранее его любезностью. Явно ощущая, что они чем-то обязаны Джо, эти люди покупали в 2 раза больше билетов, чем те, кому Джо не оказывал любезности. Хотя исследование Ригана представляет собой чрезвычайно простую демонстрацию того, как работает правило взаимного обмена, оно достаточно ярко иллюстрирует несколько важных характеристик этого правила. В дальнейшем подробное их рассмотрение поможет нам понять, как можно использовать правило взаимного обмена с выгодой для себя.

Правило взаимного обмена является универсальным

Одной из причин, по которым правило взаимного обмена может чрезвычайно эффективно использоваться в качестве инструмента для получения уступок со стороны другого человека, является его универсальность. Данное правило обладает приводящей в трепет силой, часто вызывая положительную реакцию на требование, которое, если бы не чувство признательности, не следовало бы выполнять. Некоторые свидетельства того, что влияние правила взаимного обмена часто оказывается сильнее влияния других факторов, определяющих, следует ли исполнять просьбу, можно увидеть в результатах исследования Ригана. Его интересовала не только связь правила взаимного обмена с уступчивостью, но и то, как симпатия к данному человеку влияет на склонность подчиниться его требованию. Чтобы установить, как симпатия к Джо повлияла на решение испытуемых купить лотерейные билеты, Риган попросил участников эксперимента заполнить несколько оценочных листов-тестов, показывающих, насколько им нравится Джо. Затем Риган соотнес выраженность симпатии испытуемых к Джо с количеством купленных у него билетов. При этом обнаружилось, что участники эксперимента покупали тем больше лотерейных билетов у Джо, чем больше он им нравился. Но это вряд ли является поразительным открытием. Большинству известно, что люди гораздо чаще оказывают любезность тем, кто им нравится.

В эксперименте Ригана, однако, связь между симпатией и уступчивостью не наблюдалась в ситуации, когда испытуемые получали от Джо «Кока-колу». Для тех, кто был обязан Джо, не имело значения, нравится он им или нет; они чувствовали, что должны ему каким-то образом отплатить, и они это делали. Участники

Отчет читателя 2.1
(деловой женщины из штата Нью-Йорк)

Я секретарь компании в Рочестере, штат Нью-Йорк. Однажды мне пришлось задержаться вечером в офисе, чтобы закончить важную работу. Было уже поздно, когда я выезжала с парковки и моя машина из-за гололеда застряла в небольшой канаве. Темно, холодно и все сотрудники из моего отдела давно разошлись по домам. Однако мне оказал помощь также задержавшийся сотрудник другого отдела — он подъехал на своей машине и вытащил мою.

Мне часто приходится работать с персональными делами сотрудников компании. Так, случайно двумя неделями позже я узнала, что сотрудника, вытащившего мою машину, обвинили в серьезных нарушениях политики предприятия. Не имея реального представления о моральных правилах этого человека, я все же пошла к президенту компании похлопотать за него. До сих пор я чувствую себя обязанной и готовой постоять за него, хотя другим людям и приходилось усомниться в его добрых качествах.

Примечание автора: как в эксперименте Ригана, оказалось, что когда читательница принимала решение о помощи этому человеку, его личные качества были менее важны, чем тот простой факт, что он некогда помог ей.

эксперимента, отмечавшие, что Джо им не нравится, покупали у него столько же билетов, сколько те, кто утверждал, что Джо им нравится. Правило взаимного обмена имело настолько сильное влияние, что брало верх над фактором, который обычно влияет на решение подчиниться просьбе, — над симпатией к просителю.

Подумайте о скрытых возможностях. Люди, которые вам не нравятся — непривлекательные или навязчивые торговцы, знакомые с тяжелым характером, представители странных или непопулярных организаций, — могут вынудить вас делать то, что им хочется, просто оказав вам небольшую любезность до того, как они обратятся со своими притязаниями. Давайте рассмотрим конкретный пример. Общество Кришны является восточной религиозной сектой с уходящими в глубь веков корнями. В 1970-е годы впечатляюще увеличилось число его членов, а также объем собственности. Экономический рост обеспечивался посредством различных видов деятельности, главным из которых являлось выпрашивание пожертвований у прохожих в публичных местах. В течение раннего периода современной истории Общества Кришны вымогательство взносов осуществлялось в необычной форме. Группы фанатиков-кришнаитов — часто с выбритыми головами, в плохо сидящей одежде, с обмотками на ногах, с четками и бубенчиками — обычно собирали пожертвования на городских улицах, монотонно напевая и пританцовывая в процессе выпрашивания денег.

Хотя такая методика чрезвычайно эффективно способствовала привлечению внимания, сбор средств шел не очень хорошо. Среднестатистический американец считал кришнаитов по меньшей мере странными и не изъявлял желания давать им деньги. Членам Общества Кришны быстро стало ясно, что у них неправильно

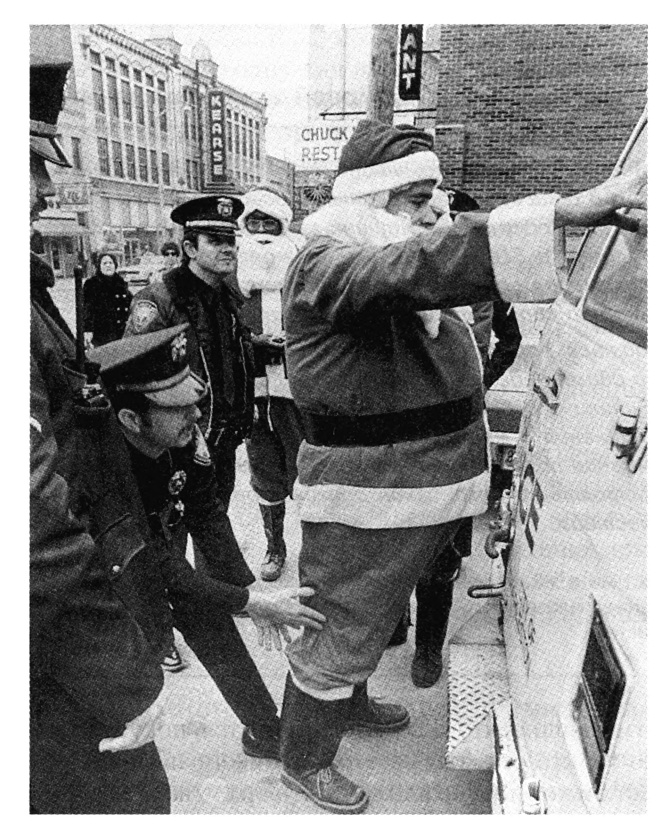


Рис. 2.2. Кришнаит — Санта Клаус

Замаскированные до предела, но все-таки использующие правило взаимного обмена в качестве союзника, эти члены Общества Кришны были арестованы за сбор пожертвований без разрешения, когда они навязывали леденцовые палочки рождественским покупателям, а затем выпрашивали пожертвования

организована реклама. Людям, у которых кришнаиты выпрашивали взносы, не нравилось, как члены Общества выглядели и действовали. Если бы Общество Кришны было обычной коммерческой организацией, решение было бы простым — изменить то, что не нравится публике. Но кришнаиты — религиозная организация, и то, как ее члены одеваются и действуют, отчасти связано с религиозными факторами. Поскольку в любой конфессии религиозные факторы, как правило, не меняются по мирским соображениям, руководство Общества кришнаитов оказалось перед лицом настоящей дилеммы. С одной стороны, поведение, одежда и вид в целом имели большое значение. С другой стороны, финансовому благополучию организации угрожали отрицательные взгляды американской публики. Что же было делать секте?

Решение кришнаитов было блестящим. Они разработали новую тактику сбора средств. Человеку, на которого они нацеливались, теперь не обязательно было иметь

по отношению к сборщикам средств положительные чувства. Кришнаиты начали применять процедуру выпрашивания взносов, основанную на правиле взаимного обмена, которое, как продемонстрировало исследование Ригана, является достаточно «могучим», чтобы преодолеть фактор неприязни к тому, кто обращается с просьбой. Новая стратегия кришнаитов так же, как и прежняя, включает в себя выпрашивание подачек в публичных местах с интенсивным пешеходным движением (аэропорты являются излюбленными местами), но теперь, прежде чем попросить человека о пожертвовании, кришнаиты вручают ему «подарок» — книгу (обычно «Бхагават Гита»), журнал Общества «Назад к Богу» («*Back to the Godhead*») или, что наиболее просто и дешево, цветок. Ничего не подозревающему прохожему, который внезапно обнаруживает, что ему в руки сунули цветок, ни в коем случае нельзя разрешить вернуть этот цветок, даже если человек утверждает, что он ему не нужен. «Нет, это наш подарок вам», — говорит сборщик пожертвований, отказываясь принять цветок обратно. Только после того, как член Общества кришнаитов таким образом задействует правило взаимного обмена, прохожего просят сделать пожертвование в пользу Общества. Эта стратегия оказалась фантастически эффективной и принесла Обществу Кришны крупномасштабную прибыль, позволившую профинансировать деятельность многочисленных храмов и предприятий, а также приобрести собственность в 321 городе в Соединенных Штатах и других странах.

Однако следует заметить: поучительно, что правило взаимного обмена начало приносить меньшую пользу кришнаитам не потому, что само по себе стало менее эффективным, но потому, что люди нашли способы помешать кришнаитам применять это правило к ним. Оказавшись однажды жертвами подобной тактики, многие путешественники теперь проявляют бдительность при виде соответствующим образом одетых сборщиков пожертвований Общества Кришны в аэропортах и на вокзалах, изменяя свой путь так, чтобы избежать встречи с ними и заранее готовясь отвергнуть «подарок».

В результате кришнаиты понесли значительные убытки за последние 10 лет. В одной только Северной Америке почти 30% их храмов были закрыты по экономическим причинам, а число активных членов Общества Кришны резко сократилось.

Другие виды организаций тоже научились применять силу маленьких подарков, чтобы проталкивать акции, которые в противном случае были бы отвергнуты. Исследователи, проводящие опросы общественного мнения, обнаружили, что если к опроснику изначально приложить денежное вознаграждение (серебряный доллар или чек на 5 долларов), вместо того, чтобы перечислять вознаграждение по факту получения заполненного опросного листа, то эффективность опроса резко возрастает (Singer,Van Holwyk & Maher, 2000; Warriner, Goyder, Gjertsen, Horner & McSpurren, 1996). В одном исследовании было доказано, что «вознаграждение» в виде пятидолларового чека, приложенного к анкете по страхованию, приносит вдвое больший результат, чем выплата 50 долларов после того, как заполненная анкета была отправлена назад (James & Bolsten, 1992). Аналогичным образом поступают официанты, когда к счету прикладывают «подарок» — конфету или жевательную резинку, что значительно увеличивает размер чаевых (Strohmetz, Rind, Fisher & Lynn, 2002).

Бизнесмены поняли, что в большинстве случаев после того, как подарок принят, клиенты склонны покупать продукцию и услуги, которые они бы отклонили в противном случае (Gruner, 1996).

Кажется, детям лучше известна эта сторона социального взаимодействия. Один учитель рассказывал мне, как он проводил в пятом классе тест на употребление настоящего, будущего и прошедшего времени. На вопрос: «Будущее время от "я даю"?»... один из учеников ответил: «Я беру». Может быть, он плохо изучил конкретное правило грамматики, зато более важное социальное правило он знал лучше.

Политика

Правило обмена широко применяется в политике на всех уровнях.

На самом верху пирамиды власти избранные должностные лица вовлечены в обмен взаимными услугами, голосами и одолжениями, что поистине превращает политику в некую странную кухню. Нехарактерное голосование какого-либо чиновника при принятии какого-нибудь закона может быть интерпретировано как любезность в обмен на любезность человека, предложившего закон. Политические аналитики были поражены способностью Линдона Джонсона в начальном периоде его правления проводить большинство своих программ через Конгресс. Даже те члены Конгресса, которые изначально являлись противниками данных предложений, голосовали за них. Более глубокое исследование политологов показало, что основной причиной успеха Джонсона была не столько его политическая интуиция, сколько широкий диапазон услуг, которые он мог оказывать другим законодателям в течение долгих лет работы в Палате представителей и в Сенате. В качестве президента Джонсон мог провести огромное количество законодательных инициатив за короткое время, потребовав уплаты за эти услуги. Интересно, что аналогично можно объяснить сложности Джимми Картера в проталкивании программ через Сенат в начальном периоде его правления, и это несмотря на подавляющее большинство демократов как в Палате представителей, так и в Сенате. Картер пришел к президентству не из истэблишмента Капитолийского холма. Проводя свою кампанию, Картер говорил, что он никому ничем не обязан в Вашингтоне. Причиной большинства его трудностей на посту президента вполне мог быть тот факт, что в Вашингтоне никто ничем не был обязан *ему*. То же самое, и даже в большей степени, можно сказать относительно первого президентского срока Билла Клинтона.

На среднем уровне мы можем видеть стремление корпораций и отдельных индивидов обеспечивать судейских и законодательных чиновников подарками и услугами. Недаром существуют юридические ограничения, направленные против подобных даров и услуг. Накопление обязательств часто лежит в основе официально заявленного намерения поддержать популярного кандидата. Один взгляд на список организаций, которые делают вклады в предвыборные кампании *обоих* главных кандидатов на важный пост, подтверждает подобные наблюдения. Скептик, требующий прямых свидетельств компенсации, ожидаемой политическими вкладчиками, пусть обратит внимание на замечательное по своей наглости признание бизнесмена Роджера Тамраза на слушаниях по финансовой реформе в Конгрессе США. Когда его спросили, доволен ли он результатами «финансовой

поддержки кандидатов», на которую он потратил 300 000 долларов, Тамраз улыбнулся и ответил: «Думаю, что в следующий раз я потрачу 600 000 долларов».

Подобное чистосердечие — редкое качество среди политиков. В большинстве случаев и «берущие», и «дающие» хором утверждают, что такие вещи, как «финансовая поддержка» предвыборных кампаний, бесплатные путешествия и прочее не могут повлиять на решения «честных и добросовестных» государственных служащих. Глава одной лоббирующей организации настаивал на том, что повода для беспокойства быть не может: «Эти люди [государственные чиновники] — мудрые, зрелые, образованные мужчины и женщины, настоящие профессионалы своего дела, способные отличить черное от белого, рассудительные и осторожные» (Barker, 1998). Тем более по этому вопросу единодушны сами политики. Они постоянно провозглашают полную независимость от финансовых обязательств, которые могут влиять на кого угодно, только не на них. Один из депутатов палаты представителей от моего собственного штата твердо заявил свою позицию относительно любителей «делать подарки»: «Они поимеют с этого то же самое, что и все остальные — шиш» (Foster, 1991).

Прошу меня извинить, но для меня, как ученого, это утверждение смехотворно. Мы, честные и добросовестные ученые, вполне хорошо представляем себе, как обстоит дело. В частности, мы твердо уверены, что любые «мудрые, зрелые, образованные мужчины и женщины, настоящие профессионалы своего дела» точно так же, как и другие люди, подвержены социальным влияниям. Рассмотрим случай с шумихой, развернувшейся вокруг одного лекарственного препарата для лечения болезней сердца, вопрос безопасности которого для здоровья стал предметом бурных дискуссий. Расследование доказало, что 100% ученых, написавших статьи в защиту препарата, пользовались разными видами «поддержки» (международные командировки, выделение средств на эксперименты, предоставление персонала) от фармацевтических компаний; но из тех, кто отозвался о препарате критически, «поддержку» получали только 37% (Stelfox, Chua, O'Rourke & Detsky, 1998). Если «поддержка» может поколебать даже ученых, которые наверняка «способны отличить черное от белого, рассудительны и осторожны», чего же ожидать в таком случае от политиков? И мы ведь правы. Так, репортеры «Associated Press» в ходе кампании 2002 года наблюдали за получением представителями конгресса США денег от специальных групп на шесть основных задач; репортеры обнаружили, что эти представители более чем в 7 раз чаще были склонны голосовать в пользу тех групп, которые вкладывали крупные средства в их кампании. В результате и группы побеждали в 83% случаев (Salant, 2003). Как избранные, так и назначенные государственные чиновники зачастую считают, что на них не распространяются правила для «обычных людей» — например правила парковки автомобиля и тому подобное. Но потворствовать этому заблуждению, когда оно касается правила взаимного обмена, не только смешно, но и опасно.

Не совсем бесплатные образцы

Конечно, правило взаимного обмена находит широкое применение и в торговой сфере. Хотя число возможных примеров велико, давайте рассмотрим пару приме-

ров, касающихся предоставления бесплатных образцов продукции. Распространение бесплатных образцов имеет долгую историю. В большинстве случаев какое-то количество соответствующего продукта предоставляется потенциальным покупателям для возможности опробовать его и посмотреть, понравится ли он им. Конечно, это законное желание производителя — продемонстрировать широкой публике качества продукта. Однако прелесть бесплатного образца заключается в том, что он также является подарком и в качестве такового может привести в действие правило взаимного обмена. В стиле джиу-джитсу тот, кто рекламирует товар, раздавая бесплатные образцы, может высвободить естественную обязывающую силу, присущую подарку, невинно притворясь, что единственное намерение — проинформировать потенциальных покупателей. Излюбленным местом для раздачи бесплатных образцов является супермаркет, где покупателям часто вручают небольшие кусочки определенной разновидности сыра или мясной продукции на пробу. Для многих людей трудно принимать образец от постоянно улыбающегося представителя фирмы, возвращая только зубочистку и уходя прочь. Многие покупают данный продукт, даже если он им не очень-то нравится. Блестящий вариант этой маркетинговой процедуры иллюстрируется следующим случаем, который приводится Вэнсом Пакардом в книге «Незримые мастера уговаривать» (*«The Hidden Persuaders»*). Один владелец супермаркета в Индиане однажды продал тысячу фунтов сыра за несколько часов, предлагая покупателям самим отрезать себе куски в качестве бесплатных образцов.

Другой вариант распространения бесплатных образцов используется *Amway Corporation*, быстро растущей компанией, которая производит бытовую технику и предметы личной гигиены и продает их через широкую, охватывающую всю страну, сеть поквартирной торговли. Компания, которая за несколько лет довела объем продаж до 1,5 миллиардов долларов, использует бесплатные образцы в составе комплекта, называемого *BUG*. В *BUG* входят продукты *Amway* — жидкости для полировки мебели, моющие средства, шампуни, дезодоранты, репелленты. Представители фирмы приносят эти средства потребителю домой в особой корзинке или просто в полиэтиленовом пакете. Специальный профессиональный справочник *Amway* рекомендует продавцу оставлять *BUG* потребителю «на 24, 48 или 72 часа совершенно бесплатно и без каких-либо обязательств с его стороны. Просто предложите потенциальному покупателю испытать этот продукт... Это такое предложение, от которого никто не может отказаться». К концу испытательного периода представитель *Amway* возвращается и собирает заказы на те продукты, которые клиент желает приобрести. Поскольку очень немногие люди используют полностью содержимое даже одной из емкостей за такой короткий период, продавец может затем отнести *BUG* следующему потенциальному покупателю и начать весь процесс сначала. У многих представителей *Amway* имеется несколько наборов *BUG*, которые можно использовать одновременно.

Конечно, теперь мы с вами знаем, что покупатель, который принял и использовал продукты из набора *BUG*, попал в ловушку, столкнувшись с влиянием правила взаимного обмена. Многие люди чувствуют себя обязанными заказать те продукты, которые они попробовали и таким образом частично использовали. И конечно, в корпорации *Amway* теперь знают, что дело обстоит именно так: даже в этой имеющей велико-



Рис. 2.3. Хороший нюх

Некоторые производители продуктов питания не дожидаются, когда покупатели окажутся в магазине, чтобы снабдить их бесплатными образцами

лепные показатели компании применение *BUG* способствовало выраженному увеличению объема продаж. Торговые агенты отмечают поразительный эффект.

Доклады торговых агентов

Невероятно! Мы никогда не видели подобного ажиотажа. Продукт раскупается с невероятной скоростью, а мы ведь только начали... Применение *BUG* привело к небывалому увеличению объема продаж [Иллинойс].

Использование *BUG* — самая фантастическая идея в области розничной торговли. В среднем люди приобретают около половины всего содержимого *BUG*, когда агенты его забирают... Одним словом, грандиозно! Мы никогда не видели подобной реакции [Массачусетс].

Торговые агенты из *Amway*, похоже, озадачены поразительной силой *BUG*. Конечно, мы с вами теперь уже должны понимать причину такого большого успеха.

Правило взаимного обмена «правит бал» и в межличностных отношениях, когда речь не идет ни о деньгах, ни о коммерческом обмене. Здесь будет уместно привести следующий пример. Европейский ученый Айбл-Айбсфельдт (Eibl-Eibesfeldt, 1975) поведал миру историю одного немецкого солдата, основной задачей которого во время Первой мировой войны была поимка вражеских солдат для допроса. Из-за специфики окопных боевых действий того времени армиям было чрезвычайно трудно пересекать территорию между линиями фронтов; но отдельному солдату было несложно пробраться ползком и незаметно проскользнуть в окоп противника. В армиях имелись специалисты, которые регулярно проделывали это, чтобы захватить в плен вражеского солдата. Германский специалист, о котором идет речь в нашем рассказе, успешно выполнял подобные миссии. Однажды он ловко преодолел расстояние между фронтами и застиг врасплох солдата во вражеском окопе. Ничего не подозревающий солдат в это время ел и поэтому был легко обезоружен. Испуганный пленник с одним лишь куском хлеба в руках затем сделал то, что, возможно, было самым важным поступком в его жизни. Он протянул своему врагу хлеб. Немец был так тронут этим подарком, что не смог выполнить свое задание. Он предпочел вернуться в свою часть с пустыми руками, не побоявшись гнева начальства. Еще более причудливым кажется недавний случай с вооруженным грабителем, ворвавшимся на званый обед в Вашингтоне (округ Колумбия), размахивая оружием и требуя денег, но он изменил свои намерения и даже извинился после того, как ему предложили остатки вина и сыра.

Интересен и другой пример. Одна женщина спасла свою жизнь не тем, что сделала подарок, как захваченный солдат, а тем, что *отказалась* от подарка и от тяжелых обязательств, которые были с ним связаны. Эта женщина, Дайана Луи, была жительницей Джонстауна в Гайане. В ноябре 1978 года глава общины Джим Джонс призвал к массовому самоубийству всех жителей, большинство которых с готовностью выпили из цистерны прохладительного напитка с добавлением яда и умерли. Дайана Луи, однако, отказалась выполнять приказ Джонса и ушла из Джонстауна в джунгли. Она объясняет свой протест предшествовавшим ему отказом принять особые милости от Джонса. Будучи больной, Дайана отвергла предложенную Джонсом особую еду, потому что «знала, что как только он мне предоставит эти привилегии, он меня поймает. Я не хотела быть ему обязанной хоть чем-нибудь» (Anderson & Zimbargo, 1984). Возможно, ошибка Джонса заключалась в том, что он слишком хорошо преподавал Священное Писание госпоже Луи, особенно «Исход», стих 23:8 — «Даров не принимай, ибо дары слепыми делают зрячих и искажают слова правых».

Правило взаимного обмена навязывает долги

Итак, сила правила взаимного обмена такова, что странные, неприятные или вызывающие у нас неприязнь люди, делая нам одолжение, тем самым вынуждают нас выполнять их требования. Однако следует отметить другую важную особенность данного правила, которая делает возможной подобную уступку. Другой человек может нажать спусковой крючок чувства признательности, оказав нам непрошеную

услугу. Согласно правилу взаимного обмена, нам следует действовать по отношению к другим людям таким же образом, каким эти люди действуют по отношению к нам; нам вовсе не обязательно просить о чем-либо, чтобы чувствовать себя обязанными отплатить должным образом. Например, Ассоциация американских ветеранов-инвалидов сообщает, что на ее простой почтовый призыв с просьбой о пожертвованиях реагирует приблизительно 18% людей. Но если почтовое отправление включает в себя какой-либо подарок (даже самый скромный), на него реагирует уже 35% людей. Этим я не хочу сказать, что мы, возможно, не чувствуем себя более обязанными в ответ на одолжение, о котором мы просили, но такая просьба не обязательна для того, чтобы мы почувствовали себя обязанными.

Если мы немного подумаем о социальной ценности правила взаимного обмена, многое станет ясно. Данное правило было установлено для развития отношений взаимного обмена между индивидами таким образом, чтобы человек мог вступать в подобные отношения, не опасаясь понести урон. Из этих соображений, непрошено оказанная любезность должна связывать человека обязательством. Известно, что отношения взаимного обмена дают огромные преимущества тем культурам, которые их поощряют. Следовательно, общество должно стремиться быть уверенным в том, что данное правило выполняется. Неудивительно, что влиятельный французский антрополог Марсель Мосс (Mauss, 1954), описывая социальное давление, сопутствующее процессу дарения подарков в человеческом обществе, утверждает: «Существует обязанность давать, обязанность получать и обязанность воздавать тем же».

Хотя обязанность воздавать тем же составляет сущность правила взаимного обмена, именно обязанность получать делает использование этого правила таким легким. Обязанность получать ограничивает нашу способность выбирать тех, кому мы хотели бы быть признательными. Давайте с этой точки зрения рассмотрим два приведенных выше примера. Сначала вернемся к исследованию Ригана, обнаружившего, что любезность, заставляющая испытуемых покупать у Джо большое количество лотерейных билетов, не являлась чем-то, о чем они просили. Джо добровольно покидал комнату и возвращался с одной бутылкой «Колы» для себя и с другой — для испытуемого. Не было ни одного человека, который отказался бы от «Колы». Легко понять, почему испытуемым было неудобно отвергнуть любезность Джо: Джо уже потратил свои деньги; безалкогольное питье было уместно в данной ситуации, к тому же Джо купил бутылку «Колы» и для себя; люди боялись показаться невежливыми. Принятие напитка породило признательность, которая ярко проявила себя, когда Джо объявил о своем желании продать лотерейные билеты. Обратите внимание на «неравноправие» — право действительно свободного выбора принадлежало Джо. Он выбрал форму первоначальной любезности, и он же выбрал форму ответной любезности. Конечно, можно сказать, что испытуемый мог ответить отрицательно на оба предложения Джо. Но это было бы достаточно тяжело. Отрицательный ответ потребовал бы от испытуемого противостояния естественно сложившимся в обществе стереотипам, поддерживающим правило взаимного обмена. Это правило и использовал Джо, причем весьма ловко.

Способность подарков порождать чувство обязанности признается самыми разными организациями помимо Общества кришнаитов. Сколько раз каждый из

нас получал маленькие подарки по почте — поздравительные открытки, брелоки для ключей — от благотворительных агентств, которые просят денег в сопроводительном послании? Я получил пять подобных подарков только за последний год: два — от ассоциации ветеранов-инвалидов и остальные — от миссионерских школ и больниц. Во всех случаях в сопроводительных посланиях была общая идея. Присланные вещи организация предлагала считать своим подарком; любые же отправленные мною деньги следовало рассматривать не как плату, а, скорее, как ответное предложение. Как утверждалось в письме одной миссионерской организации, за набор поздравительных открыток, который был мне послан, не нужно было непосредственно платить — подарок был предназначен для того, чтобы «поощрить вашу доброту». Если не брать в расчет очевидные налоговые выгоды, основная причина, по которой организации «дарят» открытки, следующая: существует достаточно сильное общественное давление, направленное на то, чтобы человек что-то давал в обмен на подарок, даже непрошеный; но не существует подобного давления, которое вынуждало бы приобретать ненужный продукт.

Правило взаимного обмена может инициировать неравноценный обмен

Существует еще один аспект правила взаимного обмена, который позволяет использовать его для извлечения выгоды. Как это ни парадоксально, но правило, призванное содействовать равноценному обмену между партнерами, может тем не менее быть использовано для того, чтобы обмануть партнера. Согласно правилу, один вид действия должен быть обменен на подобный вид действия. На услугу следует отвечать услугой; на нее нельзя отвечать пренебрежением и уж конечно — нападением. Но в рамках подобных действий допускается значительная гибкость. Небольшая любезность может породить чувство признательности, вынуждающее согласиться на оказание гораздо более важной ответной услуги. Поскольку, как уже было отмечено, правило взаимного обмена позволяет человеку выбирать форму обязывающей первой услуги и форму «аннулирующий долг» ответной услуги, нас легко могут втянуть в нечестный обмен те, кто пожелает использовать данное правило для извлечения собственной выгоды и манипуляции окружающими.

И вновь за подтверждением мы можем обратиться к эксперименту Ригана. Вспомните, Джо давал испытуемым по бутылке «Кока-колы» в качестве начального подарка, а затем просил испытуемых купить у него лотерейные билеты по 25 центов за штуку. О чем я до сих пор не удосужился упомянуть, так это о том, что исследование проводилось в конце 1960-х годов, когда цена бутылки «Колы» равнялась 10 центам. Среднестатистический испытуемый, которому Джо приносил десятицентовое питье, покупал два лотерейных билета, хотя некоторые покупали и по семь билетов. Даже если мы будем брать в расчет только среднего испытуемого, то увидим, что Джо провернул выгодное дельце. Получение 500% прибыли заслуживает уважения!

Может ли правило взаимного обмена породить значительно большее различие в размерах услуг, которыми обмениваются люди? При определенных обстоятель-

Отчет читателя 2.2
(студента мужского колледжа)

В прошлом году, в каникулы перед Днем Благодарения я направлялся домой, к родителям. В пути я проколол шину, и женщина в форме медсестры остановилась и предложила отвезти меня домой. Несколько раз я говорил ей, что мой дом находится в противоположном ее движению направлении и к тому же в 25 милях от места, где встала моя машина. Однако она настаивала на помощи и решительно отказывалась от денег. Вот тогда-то я и ощутил неудобство,о котором вы говорили всвоей книге.

В последующие дни это происшествие вызывало беспокойство и в доме моих родителей. Правило взаимного обмена и дискомфорт из-за невозможности отблагодарить за оказанную услугу привели к некоторой нервозности родителей. Мы пытались найти медсестру, чтобы послать ей цветы или подарок, но все усилия были безуспешны. Если бы мы нашли ее, я думаю, дали бы этой женщине все, о чем бы она нас попросила. И поскольку никакого иного способа отблагодарить ее не осталось, моя мать в своих молитвах за праздничным столом в День Благодарения попросила Господа вознаградить эту женщину с небес.

Примечание автора: помимо того, что этот рассказ демонстрирует, как помощь, предоставленная без просьбы, может налагать обязательство, в нем содержится еще один важнейший момент, который следует иметь в виду. Обязательства распространяются не только на людей, первоначально вовлеченных в предоставление и получение помощи, а распространяются также и на группы, к которым принадлежат эти люди. Пример тому — семья студента. Более того, при возникшей возможности семья студента, возможно, помогла бы члену семьи медсестры; с таким предположением соотносятся и данные некоторых исследований (Goldstein et al., 2007).

ствах, разумеется, может. Возьмем, например, рассказ одной моей студентки о дне, который она вспоминает с раскаянием.

> Однажды, это было около года назад, у меня не завелась машина. Когда я сидела на обочине дороги, ко мне подошел парень с автомобильной стоянки и помог ее завести. Я поблагодарила его, парень ответил, что он к моим услугам; когда он уходил, я сказала ему: «Если тебе что-либо когда-нибудь понадобится, забегай». Примерно через месяц этот парень пришел ко мне и попросил мою машину часа на два — съездить за покупками. Я чувствовала себя в какой-то степени обязанной, но испытывала неуверенность, поскольку машина была совершенно новая, а он выглядел очень молодым и неопытным. Позднее я выяснила, что он был несовершеннолетним и не имел страховки. Тем не менее я одолжила ему машину. Он разбил ее.

Как могло случиться так, что умная молодая женщина согласилась передать свою новую машину фактически незнакомому человеку (причем несовершеннолетнему), потому что он оказал ей маленькую услугу месяцем раньше? Или, в более общем плане, почему незначительные любезности часто побуждают к оказанию более важных ответных услуг? Одной из главных причин является неприятный характер чувства морального обязательства перед кем-либо. Большинство из нас не любит быть кому-нибудь обязанным. Обязательства угнетают нас, от них хочется поскорее избавиться. Нетрудно понять, где находится источник этого чувства. По-

скольку договоренности взаимного обмена жизненно важны в человеческих социальных системах, сами условия жизни в обществе вынуждают нас чувствовать себя неуютно, когда мы обязаны кому-либо. Если мы собираемся проигнорировать необходимость ответа на чью-то любезность, мы делаем схему взаимного обмена «неработающей» и весьма сильно уменьшаем вероятность того, что наш благодетель станет оказывать нам какие-либо услуги в будущем. Такое легкомысленное поведение не служит интересам общества. Поэтому мы с детства «натренированы» раздражаться, находясь под бременем обязательства. И вот по одной только этой причине мы часто соглашаемся оказать бóльшую услугу, нежели та, которую оказали нам, просто для того, чтобы сбросить с себя психологическую ношу долга.

Но существует также и другая причина. Людей, которые нарушают правило взаимного обмена, принимая услуги от других, но даже не пытаясь ответить тем же, не любят в обществе. Исключением, конечно, является ситуация, когда человеку не позволяют ответить обстоятельства или отсутствие способностей. Однако в большинстве случаев общество негативно относится к тем индивидам, которые не подчиняются диктату правила взаимного обмена.[1] «Попрошайка», «не платящий долгов» — этих ярлыков люди старательно избегают. Они настолько нежелательны, что мы иногда соглашаемся на неравный обмен, чтобы увернуться от них.

В совокупности внутренний дискомфорт и чувство стыда ложатся тяжелым психологическим грузом. Поэтому неудивительно, что мы часто возвращаем больше, чем получили. Также неудивительно, что люди часто избегают просьб о необходимой услуге, если они не в состоянии отплатить за нее (De Paulo, Nadler & Fisher, 1983; Greenberf & Shapiro, 1971; Rilei & Eckenrode, 1986). Психологическая цена может просто перевесить материальную потерю.

Страх разных возможных потерь нередко вынуждает людей отказываться от определенных даров и услуг. Женщины часто отмечают, что испытывают неприятное чувство обязанности, когда мужчины вручают им дорогие подарки или платят за дорогостоящий выход в свет. Даже угощение дешевой выпивкой может породить чувство долга. Одна моя студентка выразила это достаточно ясно в своей письменной работе: «Наученная горьким опытом, я больше не разрешаю парню, с которым встречаюсь, платить за мою выпивку. Я хочу, чтобы никто из нас не чувствовал, что я сексуально обязана». Исследования подтверждают, что основание для такого беспокойства имеется. Если женщина, вместо того чтобы платить самой, позволяет мужчине покупать себе выпивку, она автоматически начинает считаться (как мужчинами, так и женщинами) более доступной для него в сексуальном отношении (George, Gournic & McAfee, 1988).

Правило взаимного обмена применимо к большинству типов взаимоотношений; однако в чистом виде взаимный обмен не является необходимым и даже нежелателен при наличии определенных долговременных отношений, таких как семейные или дружеские. В этих случаях (Clark & Mills, 1979; Mills & Clark, 1982) происхо-

---

[1] Интересно, что исследование, в ходе которого проводилось сопоставление обычаев разных культур, показало, что тех, кто нарушает правило взаимного обмена «в противоположном направлении», — тех, кто дает и не предоставляет получающему возможности отплатить, — не любят так же, как и не платящих долги. Одинаковые результаты были получены при исследовании обычаев американцев, шведов и японцев (Gergen, Ellsworth, Maslach & Seipel, 1975).



Даже самые скупые люди подвержены влиянию правила взаимного обмена

Рис. 2.4. Обмен, совершаемый с целью избавления от чувства вины

Cartoon © Mark Parisi. Permission required for use. Visit offthemark.com.

дит взаимный обмен готовностью дать в нужный момент то, что потребуется другому (Clark, Mills & Corcoran, 1989). При этой форме взаимного обмена нет необходимости подсчитывать, кто дал больше или меньше, нужно только, чтобы обе стороны жили в соответствии с более общим правилом (Clark, 1984; Clark & Waddell, 1985; Clark, Mills & Powell, 1986). Однако слишком ярко выраженное «неравноправие» может привести к неудовлетворенности одной из сторон даже в дружбе.

Взаимные уступки

Существует еще один способ использования правила взаимного обмена в своих интересах с целью заставить кого-либо подчиниться требованию. Этот способ более утонченный, чем оказание человеку любезности и последующая просьба об ответной услуге; однако в некоторых случаях он более эффективен, чем прямолинейный подход. По личному опыту я знаю, насколько хорошо срабатывает данная методика.

Отчет читателя 2.3
(служащей из штата Орегон)

Когда я устраивалась на работу, женщина, на место которой я поступила, сказала мне, что начальник — на редкость приятный и щедрый человек и что она никогда в жизни бы не уволилась, если бы не ждала ребенка. Она рассказала, что начальник всегда дарил ей цветы и небольшие подарки по различным поводам. Сейчас я уже шесть лет работаю с тем же начальником и могу подтвердить слова моей предшественницы. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, дарит мне цветы на день рождения.

Два года назад я осознала, что достигла потолка в своей профессиональной сфере. Если я хочу продолжать заниматься своей карьерой, мне надо пройти переподготовку и перейти в другой отдел или уйти в частный бизнес. Но что-то во мне сопротивляется этому. Я чувствую, что не имею права уйти. Мой начальник уже немолод, и, может быть, я смогу перейти на другую работу, когда он уйдет на пенсию. А пока я чувствую, что обязана остаться — ведь начальник всегда был так внимателен ко мне.

Примечание автора: меня поразила особенность слов читательницы: она «может быть, сможет» перейти на другую работу, когда ее начальник уйдет на пенсию. Создается впечатление, что из-за мелких знаков внимания эта женщина невольно приняла на себя определенные обязательства, и в результате она просто *не может* начать искать лучшую работу. Этот рассказ — хороший урок для менеджеров, как правильно воспитывать лояльность у подчиненных. Но для всех читателей этой книги здесь еще более важный урок: мелочи бывают очень важны, особенно когда они связаны с такими серьезными жизненными правилами, как взаимный обмен.

Как-то раз я прогуливался по улице, и вдруг ко мне подошел 11- или 12-летний мальчик. Он представился и сказал, что продает билеты на ежегодное представление бойскаутов, которое состоится вечером в ближайшую субботу. Мальчик спросил, не хочу ли я купить несколько билетов по 5 долларов за штуку. Поскольку представление бойскаутов было не тем мероприятием, которое мне хотелось бы посетить в субботний вечер, я отказался. «Хорошо, — сказал мальчик, — если вы не хотите купить билеты, как насчет больших плиток шоколада? Они всего лишь по доллару за штуку». Я купил пару и немедленно осознал — случилось нечто заслуживающее внимания, потому что: а) я не люблю шоколад; б) я люблю доллары; в) я остался с двумя ненужными мне шоколадными плитками; г) мальчик ушел с моими двумя долларами.

Чтобы лучше понять, что же произошло, я отправился в свой офис и пригласил на совещание помогавших мне исследователей. Обсуждая ситуацию, мы увидели, как правило взаимного обмена вынудило меня уступить мальчику, требовавшему купить шоколад. Согласно этому правилу, человек, который действует по отношению к нам определенным образом, получает право на подобное действие в ответ. Одно из следствий правила взаимного обмена заключается в обязанности оплачивать услуги, которые были нам оказаны. Однако другим следствием данного правила является обязанность идти на уступку по отношению к тому, кто уступил нам.

В ходе обсуждения мы с коллегами поняли, что именно такова была позиция, в которую поставил меня бойскаут. Его требование купить несколько плиток шоколада по одному доллару за штуку имело форму уступки с его стороны; это требование было представлено в качестве отступления от требования купить несколько пятидолларовых билетов. Если я признаю диктат правила взаимного обмена, с моей стороны должна была последовать уступка. И такая уступка действительно имела место: я сменил неуступчивость на уступчивость, когда мальчик от большего требования перешел к меньшему, хотя я не нуждался *ни в одной* из предлагаемых им вещей.

Это классический пример того, как орудие автоматического влияния может заставить подчиниться требованию. Не имело значения, люблю я шоколад или нет; бойскаут уступил мне, *щелк, зажужжало* — я ответил уступкой со своей стороны. Конечно, тенденция отвечать уступкой на уступку не может неизменно работать во всех ситуациях в отношении всех людей; ни одно из орудий влияния, рассматриваемых в этой книге, не является *до такой степени* сильным. Однако в моем обмене с бойскаутом эта тенденция была достаточно выраженной, чтобы сделать меня обладателем пары ненужных и чересчур дорогих плиток шоколада.

Почему я ощутил потребность ответить уступкой на уступку? Подобная уступчивость объясняется полезностью рассматриваемой нами тенденции для общества. В интересах любой социальной группы, чтобы ее члены работали вместе в направлении достижения общих целей. Однако в процессе социального взаимодействия многие люди начинают с выдвижения требований, которые для других неприемлемы. Таким образом, общество должно позаботиться о том, чтобы начальные трудновыполнимые условия были отставлены в сторону ради социально выгодного сотрудничества. Это осуществляется посредством процедур, которые способствуют компромиссу. Взаимная уступка является одной из подобных процедур.

Правило взаимного обмена приводит к ответной уступке двумя путями. Первый очевиден — тот, кому сделана уступка, должен ответить добром. Второй путь, хотя он и не столь прям, является чрезвычайно важным. Так же как и в случаях с услугами, подарками или помощью, обязанность ответить уступкой на уступку способствует заключению социально полезных договоров. При этом гарантируется, что любой, кто пожелает заключить подобный договор, не будет эксплуатироваться в чьих-то чужих интересах. В конце концов, если бы не было социальной обязанности отвечать уступкой на уступку, кто бы захотел первым чем-нибудь пожертвовать? Делать нечто подобное означало бы отказываться от чего-то, рискуя ничего не получить взамен. Однако правило взаимного обмена позволяет нам чувствовать себя в безопасности, первыми жертвуя чем-либо своему партнеру, который обязан предложить ответную жертву.

«Отказ-затем-отступление»

Поскольку правило взаимного обмена управляет процессом достижения компромиссов, существует возможность использовать начальную уступку как часть чрезвычайно эффективной методики получения согласия. Эту простую методику мож-

но назвать *методикой «отказ-затем-отступление»*. Эта же методика известна под названием «как открыть дверь, которую захлопнули перед твоим носом». Предположим, вы хотите заставить меня подчиниться определенному требованию. Ваши шансы могло бы повысить предъявление ко мне сначала более серьезного требования, которое я, вероятнее всего, отклонил бы. Затем, после того как я отказался, вы предъявляете менее серьезное требование, то самое, в выполнении которого мною вы были все время заинтересованы. Если вы умело структурировали свои требования, я буду рассматривать ваше второе требование как уступку по отношению ко мне и захочу ответить уступкой со своей стороны, причем единственная открытая для меня возможность сделать это немедленно — согласиться выполнить ваше второе требование.

Не так ли бойскаут добился, чтобы я купил у него шоколад? Не было ли его отступление от «пятидолларового» требования к «однодолларовому» искусственным, специально сконструированным для того, чтобы продать товар? Как человек, который до сих пор хранит свой скаутский значок, я искренне надеюсь, что нет. Но была ли запланирована последовательность: большое требование, затем меньшее требование — или нет, результат одинаков. Методика «отказ-затем-отступление» работает. А коль скоро она работает, то может *преднамеренно* использоваться людьми, желающими во что бы то ни стало добиться своего. Сначала давайте исследуем, как может использоваться эта тактика. Позднее мы увидим, как она уже применяется. Наконец, мы рассмотрим малоизвестные аспекты данной методики, которые делают ее чрезвычайно эффективной.

Как вы помните, после моей встречи с бойскаутом я созвал коллег, чтобы попытаться понять, что со мной произошло. В действительности мы сделали больше. Мы разработали эксперимент для проверки эффективности процедуры отказа от более серьезного первоначального требования. У нас были две главные цели при проведении этого эксперимента. Во-первых, мы хотели посмотреть, срабатывает ли данная тактика в отношении других людей помимо меня. Я вообще склонен попадаться на различные уловки и часто уступать. Поэтому нас интересовал вопрос, срабатывает ли методика «отказ-затем-отступление» в отношении достаточно большого числа людей? Если это так, определенно необходимо уделить ей соответствующее внимание.

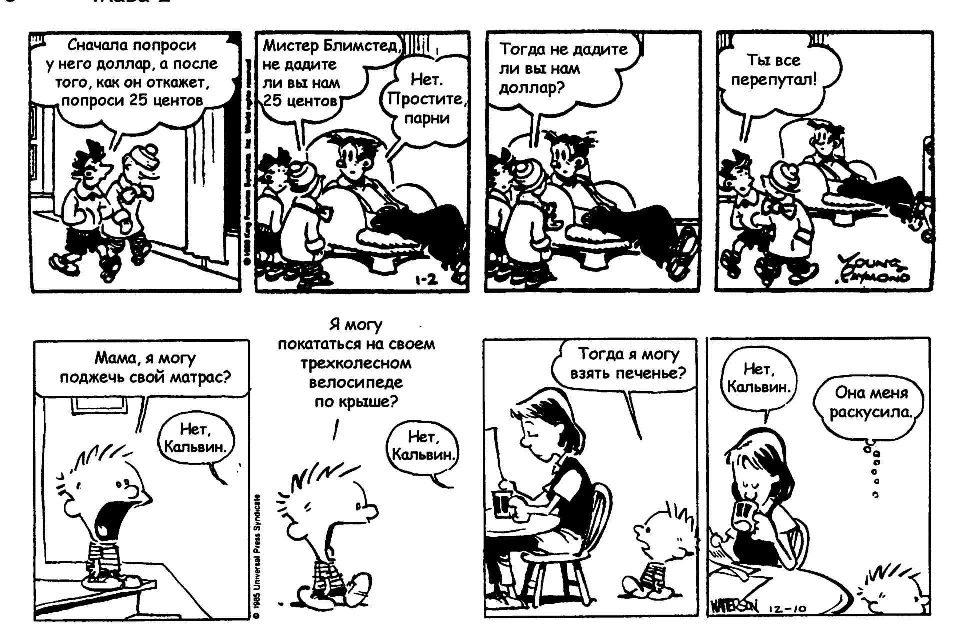
Нашей второй целью было определение того, насколько мощным орудием является данная методика. Может ли она вынудить человека согласиться с действительно очень серьезным требованием? Другими словами, должно ли *менее серьезное* требование, к которому отступает требующий, быть *мелким*? В тщательной проверке нуждалось следующее предположение: второе требование в действительности не должно быть незначительным — оно только должно быть менее серьезным, чем первоначальное. Решающее значение имеет создаваемая видимость уступки. Второе требование может быть объективно очень серьезным, однако менее серьезным, чем первое требование, — и методика все-таки сработает.

Немного подумав, мы решили испробовать эту методику на практике. Мы придумали требование, выполнить которое, как нам казалось, согласились бы немногие. Выдавая себя за представителей «Молодежной консультационной программы графства», мы подходили к студентам колледжа, прогуливавшимся по обще-

житию, и спрашивали, не согласятся ли они сопровождать группу несовершеннолетних преступников во время прогулки по зоопарку. Предложение на несколько часов взять на себя ответственность за группу несовершеннолетних преступников вряд ли могло привлечь студентов. Как мы и ожидали, подавляющее большинство (83%) молодых людей отказались. Однако мы получили совершенно другие результаты, когда изменили форму вопроса. Прежде чем предложить студентам бесплатно поработать сопровождающими, мы просили их о более сложной услуге — каждую неделю давать консультации несовершеннолетним преступникам в течение, как минимум, двух лет. Только после того как студенты отказывались выполнить это чрезвычайно тяжелое требование (а отказывались все), мы предъявляли менее серьезное — сходить с несовершеннолетними преступниками в зоопарк. Представляя поездку в зоопарк в качестве отступления от первоначального запроса, мы добились поразительных успехов. В 3 раза большее число студентов, к которым мы обращались, добровольно согласились сопровождать группу юных преступников (Cialdini, Vincent, Lewis, Catalan, Wheeler & Darby, 1975).

Будьте уверены, любая стратегия, способная утроить процент уступивших существенному требованию, будет часто использоваться в самых разных ситуациях. Так, описанную методику часто используют лица, ведущие переговоры в сфере трудовых отношений. Эти люди начинают с выдвижения крайних требований, в выполнении которых они вовсе не заинтересованы. Затем они якобы отступают посредством серии кажущихся уступок и таким образом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Может показаться, что чем выше изначальное требование, тем эффективнее процедура, поскольку в этом случае больше возможностей для иллюзорных уступок. Однако это верно лишь до некоторого предела. Исследование, проведенное в Бар-Иланском университете в Израиле, показало, что если первоначальные требования являются настолько трудновыполнимыми, что выглядят необоснованными, тактика оборачивается против тех, кто ею пользуется (Schwarzwald, Raz & Zvibel, 1979). В таких случаях тот, кто выдвигает слишком высокие требования, представляется нечестным. Любое последовательное отступление от совершенно нереалистичной изначальной позиции не имеет вида подлинной уступки и поэтому не приводит к ответной уступке. Начальное требование настоящего специалиста по ведению переговоров достаточно завышено, чтобы позволить пойти на серию взаимных уступок, которые приведут к желаемому согласию оппонента, однако оно не настолько необычно, чтобы казаться неправомерным с самого начала (Thompson, 1990).

Я наблюдал другую форму методики «отказ-затем-отступление» в ходе организованных мной исследований работы торговых агентов, разносящих товары по квартирам. Некоторые торговые организации используют специальную, модифицированную версию данной тактики. Конечно, самой важной целью для торговца, ходящего по квартирам, является высокий уровень продаж. Однако, как подчеркивается в обучающих программах многих торговых компаний, не менее важным является получение от предполагаемого клиента сведений о потенциальных покупателях — друзьях, родственниках или соседях, к которым можно было бы зайти. По разным причинам, которые мы обсудим в главе 5, уровень продаж поразительно возрастает, когда продавец может упомянуть имя знакомого человека, который «порекомендовал» заглянуть с торговым визитом.



Крайнее требование должно выдвигаться первым, но оно не должно быть совсем уж невыполнимым

Рис. 2.5. Правильные и неправильные способы применения методики «отказ-затем-отступление»

Во время торговой практики меня никто не учил после получения отказа в отношении партии товара «отступать» к требованию сообщить имена потенциальных покупателей. Однако в некоторых программах обучения будущих торговых работников содержится рекомендация узнавать имена людей, к которым можно зайти в случае отказа потенциального клиента. «Хорошо, если вы считаете, что этот прекрасный набор энциклопедий вам пока не требуется, не могли бы вы мне помочь, назвав имена других людей, которые, возможно, пожелают воспользоваться великолепным предложением нашей компании? Кого из своих знакомых вы могли бы мне порекомендовать?» Многие люди, которые при других условиях не стали бы подвергать своих друзей мощной атаке торговых агентов, соглашаются назвать имена тех, к кому можно было бы зайти, когда подобное требование предъявлено в качестве отступления от первоначального требования сделать покупку (выполнить это требование они только что отказались).

Взаимные уступки, контраст восприятия и тайна Уотергейта

Мы уже рассмотрели одну из причин эффективности методики «отказ-затем-отступление» — ее связь с правилом взаимного обмена. Но есть еще две причины. Первая имеет отношение к принципу контрастного восприятия, о котором мы говорили в главе 1. Зная об этом принципе, можно объяснить, почему человек

тратит больше, чем было запланировано, денег на свитер после покупки костюма: по сравнению с ценой крупного предмета цена менее дорогого *кажется* более низкой. Таким же образом принцип контрастного восприятия используется в методике «большее-затем-меньшее требование»: не слишком серьезное требование выглядит еще менее серьезным при сравнении его с более высоким требованием. Если я хочу одолжить у вас 5 долларов, я могу сделать так, что мое требование покажется вам мелким. Для этого я сначала попрошу одолжить мне 10 долларов. Одно из преимуществ этой тактики заключается в том, что, попросив сначала 10 долларов и отступив затем к 5, я одновременно задействую правило взаимного обмена и принцип контрастного восприятия. В данном случае требование 5 долларов не только будет рассматриваться в качестве уступки, на которую следует ответить уступкой, оно также покажется вам менее серьезным, чем прямое требование нужной мне суммы.

Правило взаимного обмена в сочетании с принципом контрастного восприятия может представлять собой устрашающе мощную силу. Воплощенная в последовательности «отказ-затем-отступление», объединенная энергия этих орудий влияния способна породить поистине поразительные результаты. Как мне кажется, именно воздействием этой энергии можно правдоподобно объяснить один из самых непостижимых инцидентов нашего времени: решение прорваться в Уотергейтский офис Демократического национального комитета, которое привело к краху президентского правления Ричарда Никсона. Один из тех, кто принимал это решение, Джеб Стюарт Магрудер, после того как услышал, что уотергейтские взломщики пойманы, пришел в замешательство и спросил: «Как мы могли быть настолько глупыми?» В самом деле, как?

Чтобы понять, насколько пагубной была для администрации Никсона идея предпринять незаконное вторжение, необходимо рассмотреть несколько фактов:

- Это была идея Дж. Гордона Лидди, который отвечал за операции по сбору информации для Комитета по перевыборам президента (CRP). Лидди приобрел среди административной верхушки репутацию психа, и относительно его здравого смысла и психической стабильности многое было неясно.

  Предложение Лидди было крайне дорогостоящим: требовались 250 000 долларов наличными, за которыми невозможно было проследить.
- В конце марта, когда предложение было одобрено на совещании директора CRP Джона Митчелла и его помощников Магрудера и Фредерика ЛаРу, перспектива победы Никсона на ноябрьских выборах не могла быть более блестящей. Эдмунд Маски, единственный из заявленных кандидатов, который имел шанс выбить президента из седла, неудачно выступил во время первичных выборов. Победа республиканцев казалась обеспеченной.
- Незаконное вторжение само по себе было крайне рискованной операцией, требовавшей участия десяти человек.
- Демократический национальный комитет и его председатель Лоуренс О'Брайен, чей Уотергейтский офис предполагалось взломать, чтобы установить там подслушивающие устройства, не имели никакой информации, которая могла бы нанести существенный вред президенту. Вероятность того, что они смогут за-

получить подобную информацию, была ничтожна (при условии, что администрация не сделает чего-нибудь *очень, очень* глупого).

Несмотря на изложенные выше факты, дорогостоящее, рискованное, бессмысленное и потенциально опасное предложение человека, в чьем здравом смысле, как известно, были основания сомневаться, было одобрено. Как могло случиться так, что умные квалифицированные специалисты сделали нечто до такой степени глупое? Возможно, причина заключалась в том, что план стоимостью в 250 000 долларов, который был одобрен, был не первым предложением Лидди. Фактически он представлял собой значительную уступку с его стороны, отступление от двух предыдущих, еще более масштабных предложений. Первое предложение, рассмотренное двумя месяцами ранее на встрече Лидди с Митчеллом, Магрудером и Джоном Дином, требовало 1 миллиона долларов. Помимо установления подслушивающих устройств в Уотергейте были предусмотрены оборудованный специальными средствами связи «самолет для преследования», команды взломщиков и охранников, а также яхта с «первоклассными девочками» для шантажа политиков-демократов. Реализация второго плана Лидди, представленного неделей позже той же самой группе в составе Митчелла, Магрудера и Дина, обошлась бы в 500 000 долларов. Только после того как два эти предложения были отвергнуты Митчеллом, Лидди вынес на рассмотрение третий, «ободранный до костей», план стоимостью 250 000 долларов. На этот раз в обсуждении участвовали Митчелл, Магрудер и Фредерик ЛаРу. Вот тогда-то этот план — по-прежнему нереальный, но в меньшей степени, чем предыдущие, — и был одобрен.

Таким образом, я, известный простофиля, и Джон Митчелл, мудрый и осмотрительный политик, одинаково легко оказались жертвами использования одной и той же тактики достижения уступчивости. Вот только меня в неудачную сделку втянул бойскаут, продававший кондитерские изделия, а Митчелла — человек, продававший политическую катастрофу.

Давайте обратимся к свидетельским показаниям Джеба Магрудера. Они содержат наиболее достоверный отчет о решающей встрече, на которой план Лидди был окончательно принят. В этих материалах освещаются некоторые любопытные факты. Так, Магрудер (Magruder, 1974) сообщает, что «никто не был полностью удовлетворен данным проектом», но «после того, как была названа грандиозная сумма в 1 миллион долларов, мы подумали, что, возможно, 250 000 долларов вполне приемлемы... Нам не хотелось отсылать Лидди ни с чем». Митчелл, считавший себя обязанным «оставить хоть что-нибудь Лидди...», по сути дела сказал: «Хорошо, давайте дадим ему четверть миллиона долларов и посмотрим, что он придумает».

В свете первоначальных совершенно нереальных требований Лидди, казалось, что четверть миллиона долларов должна быть тем немногим, что следовало оставить ему в ответ на уступку. С ясностью, которая, к сожалению, появилась слишком поздно, Магрудер охарактеризовал подход Лидди в виде самой точной иллюстрации методики «отказ-затем-отступление», какую я когда-либо встречал. «Если бы Лидди пришел к нам в самом начале и сказал: "У меня есть план взлома офиса Ларри О'Брайена и подключения электронного подслушивающего устрой-

ства", — мы, вероятно, немедленно отвергли бы эту идею. Вместо этого он пришел к нам с тщательно разработанной схемой приглашения девочек / похищения политиков / нападения на людей / саботажа / установки электронных подслушивающих устройств... Он пришел просить целую булку, в то время как в душе был согласен на ее половину или даже на четверть».

Поучительно также, что только один член группы, Фредерик ЛаРу, попытался выступить против данного предложения. Говоря с очевидным присутствием здравого смысла «Я не думаю, что это стоит риска», он, должно быть, удивлялся, почему его коллеги Митчелл и Магрудер не разделяют его точку зрения. Конечно, во взглядах ЛаРу и двух других политиков могли существовать многочисленные расхождения. Но ясно одно: из всех троих только ЛаРу не присутствовал на первых двух встречах, где Лидди излагал свои гораздо более утопические планы. Следовательно, только ЛаРу был в состоянии увидеть всю бесперспективность проекта и прореагировать на него объективно, не подвергаясь, подобно другим, влиянию правила взаимного обмена и принципа контрастного восприятия.

Будь ты проклят, если сделаешь это, и будь ты проклят, если не сделаешь

Как уже было отмечено, методика «отказ-затем-отступление» базируется не только на правиле взаимного обмена. Мы уже обсудили один из вспомогательных базовых факторов — принцип контрастного восприятия. Существует еще один аспект. Давайте рассмотрим его на конкретном примере. Скажем, я опять хочу занять у вас 5 долларов. Начав с требования 10 долларов, я не могу проиграть. Если вы согласитесь выполнить первоначальное требование, я получу от вас сумму в 2 раза большую по сравнению с той, которой я собирался довольствоваться. Если же вы отвергнете мое первоначальное требование, я могу отступить к требованию 5 долларов, которые я хотел получить с самого начала. В этом случае действие правила взаимного обмена и принципа контрастного восприятия значительно увеличит вероятность успеха. При любом варианте я извлеку выгоду; это тот случай, когда я выигрываю вершки, а вы теряете корешки.

При всей своей эффективности методика «отказ-затем-отступление» не лишена недостатков. Жертвы данной стратегии могут вознегодовать, оказавшись загнанными в угол и вынужденными подчиняться. Возмущение может проявиться двумя способами. Во-первых, жертва может решить проигнорировать словесное соглашение с тем, кто предъявляет требования. Во-вторых, жертва может потерять доверие к манипулирующему требующему партнеру, решить никогда больше не иметь с ним дела. Если бы любой из этих вариантов или оба сразу начали встречаться с определенной частотой, требующему следовало бы серьезно задуматься над целесообразностью использования методики «отказ-затем-отступление». Однако исследования показывают, что подобные реакции при применении данной методики относительно редки и не имеют тенденции к учащению. Кроме того, поразительно, но, похоже, на самом деле они имеют место *все реже*! Прежде чем пытаться понять, почему так происходит, давайте рассмотрим несколько примеров.

Вот моя кровь, звоните снова

Канадские ученые (Miller, Seligman, Clark & Bush, 1976) провели интересное исследование, в ходе которого пытались выяснить, всегда ли жертва тактики «отказ-затем-отступление» выполняет условия соглашения и оказывает требующему услугу. Психологи предлагали людям поработать пару часов в день бесплатно в местном окружном центре психического здоровья. Кроме того, организаторы эксперимента проверяли, являлись ли «завербованные» на работу, как обещали. Как и следовало ожидать, при предъявлении вначале большего требования (добровольно проработать по два часа в неделю в агентстве по крайней мере в течение двух лет) процент согласившихся выполнить меньшее требование, выдвигавшееся в виде отступления, оказался выше (76%), чем при предъявлении одного лишь меньшего требования (29%). Причем интересно, что процент явившихся из тех, кто добровольно согласился поработать, также был выше в случае использования методики «отказ-затем-отступление» (85% против 50%).

В ходе другого исследования (Cialdini & Ascani, 1976) выяснялось, подавляет ли методика «отказ-затем-отступление» своих «жертв» настолько сильно, что они отвергают любые другие последующие требования. Студентов колледжа просили сдать пинту крови в период ежегодной донорской кампании. В одной группе испытуемым сначала предлагали сдавать по пинте крови через каждые шесть недель в течение трех лет. Других испытуемых просто просили однократно сдать пинту крови. Тех членов обеих групп, которые соглашались сдать пинту крови и в назначенное время появлялись в донорском пункте, спрашивали, готовы ли они дать свои номера телефонов, чтобы им можно было позвонить в случае необходимости получить их кровь снова в будущем. Почти все студенты, которые пришли сдать кровь в результате применения методики «отказ-затем-отступление», согласились быть донорами снова (84%), в то время как лишь менее половины других студентов, которые явились в донорский пункт, дали свое согласие (43%). Даже в отношении оказания услуг в будущем методика «отказ-затем-отступление» оказалась весьма эффективной.

«Сладкие» побочные эффекты

Таким образом, тактика «отказ-затем-отступление» побуждает людей не только соглашаться с предъявляемым требованием, но и в действительности это требование выполнять и, кроме того, соглашаться на выполнение других требований. Что же заставляет людей, которых одурачили, продолжать подчиняться? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте рассмотрим «ядро» методики — акт отступления требующего со своих изначальных позиций. Мы уже видели, что до тех пор, пока люди не начинают рассматривать какую-либо уступку в качестве очевидного трюка, они склонны идти на ответную уступку. Но что мы пока еще не исследовали, так это «побочные эффекты» акта отступления: усиление чувства ответственности у «жертвы» и удовлетворенность ее заключаемым соглашением. Именно эти побочные «сладкие» эффекты позволяют данной методике побуждать людей к выполнению заключенных соглашений и к заключению подобных соглашений в дальнейшем.

Описываемые побочные эффекты подробно изучались в ходе нескольких исследований. Один эксперимент, проведенный социальными психологами в UCLA, особенно показателен (Benton, Kelley & Liebling, 1972). Испытуемому предлагалось договориться со своим оппонентом относительно того, как им следует поделить между собой определенную сумму денег, выданную экспериментаторами. Испытуемого предварительно проинформировали о том, что, если соглашение не будет достигнуто в ходе переговоров, денег никто не получит. Неизвестный испытуемому оппонент на самом деле был ассистентом. Его заранее проинструктировали, как следует торговаться с испытуемым. К некоторым испытуемым оппонент предъявлял максимально жесткое первое требование (он желал практически все деньги забрать себе) и упорно настаивал на этом требовании в течение всего времени переговоров. При работе с другой группой испытуемых оппонент начинал с более скромного требования, которое тем не менее также было несправедливым; как и в первом случае, оппонент категорически отказывался сдвинуться с занятой им позиции. При работе с третьей группой оппонент начинал с максимально жесткого требования и затем постепенно отступал к более скромному. Результаты данного эксперимента позволяют сделать три важных вывода. Эти выводы помогут нам понять, почему методика «отказ-затем-отступление» настолько эффективна. Во-первых, по сравнению с первыми двумя подходами стратегия, применявшаяся в последнем случае, принесла человеку, который ею пользовался, больше всего денег. Но этот результат не так уж удивителен, если учесть ранее рассмотренные нами свидетельства мощи тактики «большее-затем-меньшее требование». Поразительными являются два других вывода.

Ответственность. По мнению этих людей, им удалось повлиять на оппонента и заставить его оставить им больше денег. Однако мы знаем, что от испытуемых практически ничего не зависело. Экспериментатор дал указание оппоненту постепенно отступать от своего первоначального требования независимо от того, что делал испытуемый. Но испытуемым казалось, что это они заставили оппонента изменить позицию и *вынудили* его пойти на уступки. В результате испытуемые начинали чувствовать себя более ответственными за конечный исход переговоров. Не требуется больших усилий, чтобы понять, почему методика «отказ-затем-отступление» заставляет тех, на кого она нацелена, выполнять условия договоров. Уступка требующего не только заставляет «жертв» данной методики говорить «да», эта уступка также убеждает их в том, что это они «продиктовали» условия. Таким образом, становится понятным, что в способности методики «отказ-затем-отступление» заставлять людей выполнять свои обязательства нет ничего сверхъестественного. Человек, который чувствует себя ответственным за условия контракта, как правило, стремится выполнять эти условия.

Удовлетворение. Несмотря на то что большинство испытуемых отдавали значительную часть денег оппоненту, который применял стратегию уступок, люди, против которых была нацелена данная стратегия, были, как правило, удовлетворены результатами переговоров. Удовлетворенные же таким образом люди с большой вероятностью будут и в дальнейшем охотно идти на уступки. Одно исследование оптовых продаж подтвердило, что испытуемые, которые ощущали себя ответственными за исход сделки, были более удовлетворены ее исходом и чаще возвращались за покупками (Schindler, 1998).

Защита

При столкновении с требующим, который использует правило взаимного обмена, мы оказываемся перед лицом хитрого врага. Оказывая на нас давление посредством первоначальной услуги или уступки, требующий получает поддержку мощного союзника в борьбе за нашу уступчивость. На первый взгляд, наша участь в подобной ситуации выглядит незавидной. Мы можем уступить требующему, не устояв перед правилом взаимного обмена. Или мы можем отказаться подчиняться и, следовательно, испытать сокрушительный удар по нашим глубоко укоренившимся чувствам справедливости и долга. Покориться или страдать от угрызений совести — в самом деле, безрадостная перспектива.

К счастью, существуют и другие варианты выбора. При достаточно глубоком понимании намерений наших оппонентов мы можем уйти с поля боя за уступчивость невредимыми и иногда даже с трофеями. Важно понимать, что требующие, которые обращаются к правилу взаимного обмена (или к любому другому орудию влияния) с целью добиться от нас уступок, на самом деле не являются нашими реальными оппонентами. Таким образом, требующие от нас чего-либо люди как бы высвобождают потенциальную энергию правила взаимного обмена посредством оказания первоначальной услуги. Действительным оппонентом является правило. Если мы не собираемся подчиняться ему, то должны принять определенные меры.

Нейтрализация правила взаимного обмена

Но как можно нейтрализовать воздействие правила взаимного обмена? Это правило слишком широко распространено, чтобы от него можно было уклониться, и слишком действенно, чтобы можно было легко преодолеть его влияние. Возможно, в таком случае главное — постараться воспрепятствовать его активизации. Мы можем избежать конфронтации с данным правилом, прежде всего, лишив требующего возможности использовать его против нас. Возможно, отказавшись от первоначальной услуги или уступки требующего, мы сможем избежать трудностей. Но, вполне возможно, это нам не удастся. Твердое отклонение первоначального предложения работает лучше в теории, чем на практике. Главная проблема заключается в том, что, когда предложение делается впервые, трудно определить, является оно честным или представляет собой попытку использовать нас в своих интересах. Если бы мы всегда предполагали худшее, то не могли бы получать пользу от услуг или уступок, предлагаемых индивидами, которые не имеют намерения эксплуатировать правило взаимного обмена.

Один мой коллега с негодованием вспоминает, как жестоко были уязвлены чувства его 10-летней дочери человеком, который грубо отказался от ее бескорыстного подарка, чтобы уклониться от правила взаимного обмена. Во время школьного праздника девочка должна была вручить цветок каждому гостю. Но первый же человек, к которому она приблизилась с цветком, зарычал на нее: «Держи это при себе». Не зная, что делать, девочка протянула ему цветок снова и услышала сердитый вопрос: «Что я должен дать взамен?» Когда школьница нерешительно

ответила: «Ничего. Это подарок», — человек недоверчиво посмотрел на нее, сказал, что знает «эту игру», и быстро отошел в сторону. Этот опыт причинил девочке такую боль, что она больше ни к кому не могла подойти. Пришлось освободить ее от этого задания — задания, которое она с удовольствием собиралась выполнить. Трудно сказать, кого в этой ситуации следует обвинять больше: бесчувственного человека или эксплуататоров, которые использовали «вошедшее в кровь» стремление отвечать услугой на услугу до тех пор, пока человек не стал реагировать механическим отказом. Независимо от того, кого вы сочтете в большей степени заслуживающим осуждения, вывод напрашивается один. Мы всегда будем встречаться с действительно благородными людьми, так же как и с людьми, которые предпочитают скорее честно играть на правиле взаимного обмена, нежели эксплуатировать его. Они, несомненно, будут оскорблены последовательным отказом принять их помощь или какие-либо услуги, что в результате может привести к социальным разногласиям и изоляции. Следовательно, политика категорического отказа является неблагоразумной.

Другое решение более приемлемо. Следует принимать интересные предложения других, но рассматривать эти предложения надо объективно. Если кто-то хочет оказать вам любезность, целесообразно будет ее принять, признавая при этом, что вы обязываетесь оказать ответную любезность когда-нибудь в будущем. Заключать подобного рода соглашение с другим человеком — не значит подвергаться эксплуатации с его стороны через посредство правила взаимного обмена. Как раз напротив — таким образом вы включаетесь в «почетную сеть обязательств», которая так хорошо служит нам как на уровне индивидуальных, так и на уровне общественных отношений с самой зари человечества. Однако если начальная услуга оказывается уловкой, трюком, хитростью, предназначенной специально для того, чтобы добиться от вас более серьезной ответной услуги, то это совсем другое дело. В этом случае ваш партнер является не благодетелем, а спекулянтом. И вам следует ответить на его действия в его же духе. Коль скоро вы убедились, что предложение сделано с явно корыстной целью, вам следует соответствующим образом на него отреагировать, чтобы стать свободным от влияния правила взаимного обмена. Если вы воспринимаете и определяете действие требующего как уловку, а не как услугу, правило взаимного обмена больше не является его союзником: правило гласит, что следует отвечать услугой на услугу; оно не требует, чтобы на трюки отвечали услугами.

«Выкуривание» врага

Давайте рассмотрим конкретный пример. Предположим, вам звонит женщина и представляется членом городского комитета пожарной безопасности. Затем она спрашивает, хотите ли вы ознакомиться с правилами пожарной безопасности и получить домашний огнетушитель, причем совершенно бесплатно. Допустим, вы договариваетесь о встрече с одним из инспекторов комитета. Когда инспектор прибывает, он дает вам маленький ручной огнетушитель и начинает проверять ваш дом на пожарную безопасность. Затем инспектор делает вывод, что в случае возникновения пожара в вашем доме его будет чрезвычайно сложно потушить.

Отчет читателя 2.4
(бывшего продавца телевизионной и радиоаппаратуры)

В течение некоторого времени я работал продавцом в отделе теле- и стереоаппаратуры. Продавцам в этом отделе платили комиссионные; однако от них требовался не только высокий уровень продаж, но и умение заключать контракты по техническому обслуживанию купленной в магазине аппаратуры. Согласно установленным правилам, на каждые десять продаж надо было заключать по меньшей мере четыре контракта. Если какому-либо продавцу не удавалось заключить необходимое количество контрактов в течение двух месяцев, его перемещали на другую должность или вообще увольняли.

Как только я осознал важность соблюдения установленных правил, я разработал план, в котором использовалась методика «отказ-затем-отступление», хотя в то время я не знал ее названия. Покупатель имел возможность оплатить в момент совершения покупки абонемент на срок от 1 до 3 лет. Бóльшая часть обслуживающего персонала пыталась заключать одногодичные контракты. У меня были такие же намерения, поскольку одногодичный контракт по правилам приравнивался к трехгодичному. Однако я обычно начинал с предложения наиболее дорогого контракта, понимая, что большинство людей будут не готовы потратить так много (около 140 долларов). После того как клиент отказывался, я предлагал ему заключить относительно недорогой (35 долларов) одногодичный контракт. Эта тактика оказалась чрезвычайно эффективной — я заключал контракты в среднем с 70% своих покупателей, в то время как другим продавцам в моем отделе не удавалось поднять этот показатель выше 40%. Причем мои покупатели были, как правило, удовлетворены сделкой. Я никому до сих пор не говорил об этом.

Примечание автора: обратите внимание на то, что тактика «отказ-затем-отступление» включает в себя использование принципа контрастного восприятия. Начальное требование (140 долларов) не только заставляет выглядеть уступкой второе требование (35 долларов), но также делает это требование меньшим в глазах покупателей.

Наконец, он предлагает вам установить домашнюю систему противопожарной сигнализации и уходит.

Подобный пример не является неправдоподобным. Во многих городах существуют некоммерческие организации, состоящие из сотрудников пожарного департамента. В свое свободное время эти люди дают бесплатные консультации. В соответствии с правилом взаимного обмена вам захочется оказать инспектору ответную услугу, если в будущем ему потребуется помощь. Обмен услугами вполне в духе наилучших традиций, обусловленных правилом взаимного обмена.

Однако более вероятен другой поворот событий. Вместо того чтобы уйти, порекомендовав установить систему сигнализации, инспектор, возможно, начнет убеждать вас в необходимости покупки дорогой системы, производимой компанией, которую он представляет. Скорее всего, инспектор назовет завышенную цену, будучи уверенным в том, что вы не знакомы с розничными ценами и что если вы решите установить систему, то будете чувствовать себя обязанными

купить ее у компании, которая обеспечила вас бесплатным огнетушителем. Таким образом компании оказывают давление на потенциальных клиентов. Используя подобный маневр, фирмы, занимающиеся продажей противопожарного оборудования, процветают повсюду.[1]

Если вы оказались в подобной ситуации и поняли, что главная цель визита инспектора — продать вам дорогую систему сигнализации, надо предпринять следующий простой, но чрезвычайно эффективный маневр. Он должен включать в себя акт переоценки ситуации. Просто определите все, что вы получили от инспектора — огнетушитель, информацию о пожарной безопасности, сведения о пожароустойчивости вашего дома, — не как подарки, а как уловки, и вы сможете отклонить (или принять) сделанное вам предложение купить систему сигнализации без малейшего воздействия со стороны правила взаимного обмена. По справедливости, услуга должна следовать за услугой, а не за элементом торговой стратегии. Если же в ответ на ваш отказ инспектор попросит «хотя бы» назвать ему имена ваших знакомых, к которым он мог бы зайти, используйте тот же маневр. Поймите, что инспектор отступает к меньшему требованию, чтобы добиться от вас уступки. Как только вы осознаете это, вы перестанете считать предъявленное вам урезанное требование настоящей уступкой. С этого момента, не будучи стесненным искусственно вызванным чувством долга, вы сможете быть уступчивым или неуступчивым по своему усмотрению. Кроме того, вы можете повернуть орудие влияния инспектора против него самого. Если вы убедились в том, что подарки «пожарного инспектора» были небескорыстными, вы вправе использовать их, чтобы извлечь собственную выгоду. Просто примите все, что готов предоставить вам инспектор (информацию о пожарной безопасности, домашний огнетушитель), вежливо поблагодарите его и проводите до дверей. В конце концов, справедливости ради, попытки эксплуатации следует эксплуатировать.

Выводы

- Согласно мнению социологов и антропологов, одна из основных, наиболее широко распространенных норм человеческой культуры воплощается в правиле взаимного обмена. В соответствии с этим правилом человек старается определенным образом отплатить за то, что ему предоставил другой человек. Возлагая на «получателя» обязательство совершить ответный акт в будущем, правило взаимного обмена позволяет одному индивиду давать

---

[1] Предложение бесплатной информации широко применяется при проведении самых разных деловых операций. Работники фирм, занимающихся истреблением вредных насекомых, например, обнаружили, что большинство людей, согласившихся на бесплатный осмотр дома, делают заказ — при условии, что они убеждены в его необходимости — той фирме, представители которой проводили осмотр. Они явно чувствуют себя обязанными обратиться именно в ту фирму, которая оказала им бесплатную услугу. Зная, что такие клиенты едва ли отправятся в другую аналогичную организацию, неразборчивые в средствах владельцы подобных фирм извлекают выгоду из сложившейся ситуации, устанавливая на свои услуги цены выше средних.

что-либо другому с уверенностью, что это не будет полностью утрачено. Эта уверенность делает возможным развитие различных видов длительных взаимоотношений, взаимодействий и обменов, которые являются благотворными для общества. Следовательно, все члены общества с детства «натренированы» следовать этому правилу. Те же, кто игнорирует данное правило, ощущают явное неодобрение со стороны общества.

- Правило взаимного обмена часто вынуждает людей подчиняться требованиям других. Суть одной из излюбленных «доходных» тактик определенного рода «профессионалов уступчивости» заключается в том, чтобы дать что-нибудь человеку перед тем, как попросить его об ответной услуге. Эта тактика весьма эффективна благодаря трем аспектам правила взаимного обмена. Во-первых, данное правило является универсальным, его влияние часто превосходит влияние других факторов, которые обычно определяют уступчивость. Во-вторых, это правило вступает в силу даже тогда, когда нам оказывают услуги, о которых мы не просили. Таким образом снижается наша способность самостоятельно принимать решения и выбор за нас делают те, кому мы чем-либо обязаны. Наконец, правило взаимного обмена может подтолкнуть к неравноценному обмену. Для того чтобы отделаться от неприятного чувства морального обязательства, люди часто соглашаются оказать гораздо более серьезную услугу, чем та, которая была оказана им самим.
- Известен другой способ вынудить человека пойти на уступки с помощью правила взаимного обмена. Вместо того чтобы первым оказать услугу, которая приведет к ответной услуге, индивид может изначально пойти на уступку, которая подтолкнет оппонента к ответной уступке. В основе так называемой методики «отказ-затем-отступление», или методики «как открыть дверь, которую захлопнули перед твоим носом», лежит принуждение к обмену взаимными уступками. Начав с чрезвычайно завышенного требования, которое в обязательном порядке будет отвергнуто, требующий затем может с выгодой для себя отступить к более реальному требованию (именно к тому, которое и является для него по-настоящему важным), которое с достаточной долей вероятности будет выполнено, поскольку выглядит уступкой. Исследования показывают, что методика «отказ-затем-отступление» не только увеличивает вероятность того, что человек согласится выполнить определенное требование, но и повышает вероятность того, что человек будет выполнять подобные требования и в будущем.
- Для того чтобы наилучшим образом защититься от давления правила взаимного обмена, вовсе не следует систематически отказываться от предложений, сделанных другими людьми. Необходимо принимать услуги или уступки других с искренней благодарностью, но при этом быть готовыми расценить их как ловкие трюки, если они покажутся таковыми позднее. Коль скоро уступки или услуги будут определены таким образом, мы больше не будем считать себя обязанными отвечать на них собственной услугой или уступкой.

Контрольные вопросы

Совершенное владение материалом

1. В чем суть правила взаимного обмена? Почему оно играет такую большую роль в нашем обществе?
2. Какие три аспекта правила взаимного обмена делают его чрезвычайно сильным оружием «профессионалов уступчивости»?
3. Как исследование, проведенное Риганом, иллюстрирует каждый из этих трех аспектов данного правила?
4. Каким образом методика «отказ-затем-отступление» позволяет вынудить человека пойти на уступки?
5. Почему методика «отказ-затем-отступление» повышает готовность «жертвы»: а) выполнять требования и б) изъявлять добровольное желание оказывать подобные услуги в будущем?

Развитие критического мышления

1. Предположим, вы захотели, чтобы профессор потратил час на разъяснение темы вашей курсовой работы. Как в данном случае можно использовать тактику «отказ-затем-отступление», чтобы повысить вероятность согласия профессора на ваше требование? Чего следует избегать при выдвижении первоначального требования?
2. В ходе одного исследования (Barry & Kanouse, 1987) было выяснено, что если врачам заплатить вперед, они с гораздо большей вероятностью заполнят и отошлют по нужному адресу длинную анкету, полученную по почте. Если анкету сопровождал чек на 20 долларов, 78% врачей заполняли анкету и посылали ее обратно, как их просили. Если же в приложенном письме было сказано, что чек на 20 долларов будет выслан после заполнения и отсылки анкеты, только 66% врачей выполняли требование.

   Другой интересный вывод касался врачей, которые получили чек вместе с анкетой, но не заполнили эту анкету: только 26% превратили чек в наличные деньги (по сравнению с 95% тех, кто выполнил требование). Объясните, какую роль здесь сыграло правило взаимного обмена.
3. Объясните, что подразумевается под выражением noblesse oblige (положение обязывает — *фр.*) и каким образом это выражение связано с правилом взаимного обмена. Подсказка: Джон Ф. Кеннеди однажды сказал: «Кому многое дано, с того много и спросится».

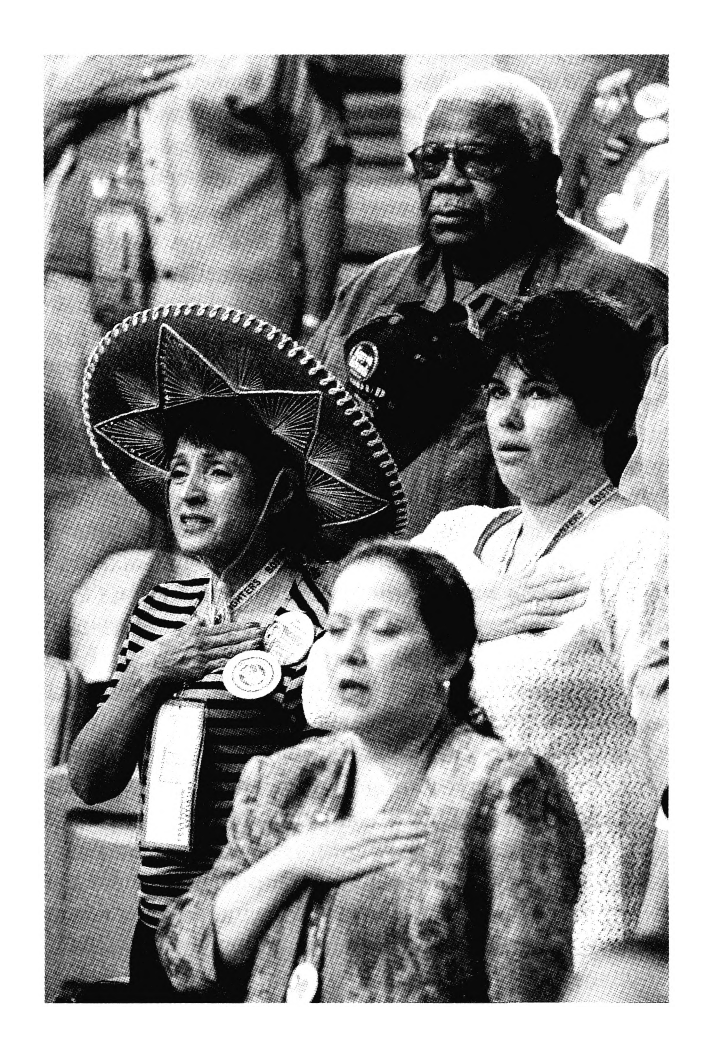
Глава 3

Обязательство и последовательность

Суеверия сознания

Легче сопротивляться в начале, чем в конце.

Леонардо да Винчи



Исследование, проведенное двумя известными канадскими психологами (Knox & Inkster, 1968), выявило интересный факт. Люди, пришедшие на ипподром, становились гораздо более уверенными в победе выбранной ими лошади после того, как ставки были сделаны. Казалось бы, шансы данной лошади не меняются: это та же самая лошадь, в том же самом заезде, на той же дорожке. Однако в сознании держащих пари людей перспективы ее значительно улучшаются после того, как на нее сделана ставка. На первый взгляд такая метаморфоза немного озадачивает. Причина этой бросающейся в глаза перемены связана с социальным влиянием. Все мы стремимся соответствовать (в своих глазах и в глазах окружающих) тому, что мы уже сделали. *Коль скоро мы сделали выбор или заняли определенную позицию, мы будем стремиться вести себя в соответствии с принятыми на себя обязательствами и стараться оправдать ранее принятое решение.* Это будет вынуждать нас реагировать таким образом, чтобы оправдывать наше предшествующее решение. Мы просто убеждаем себя, что сделали правильный выбор и, без сомнения, довольны своим решением (Fazio, Blascovich, & Driscoll,1992).

Давайте рассмотрим историю моей соседки Сары и ее сожителя Тима. Они некоторое время встречались и в конце концов стали жить вместе. Вскоре Тим потерял работу. Дела Сары также обстояли не лучшим образом. Она хотела, чтобы Тим женился на ней и перестал пьянствовать. Тим сопротивлялся обеим идеям. После особенно серьезного конфликта Сара разорвала эти отношения — и Тим переехал к себе. В это же самое время старый друг навестил Сару, они начали встречаться и вскоре решили пожениться. Они уже назначили дату свадьбы и разослали приглашения, когда пришел Тим. Он сказал, что раскаивается и хочет снова переехать к Саре. Когда Сара объявила Тиму о своих брачных планах, он стал умолять ее изменить решение; он хотел быть с ней вместе, как прежде. Но Сара отказывалась, говоря, что не желает снова жить, как раньше. Тим даже предложил Саре выйти за него замуж, но несмотря на это она ответила, что предпочитает быть с другим. Наконец, Тим пообещал бросить пить, если только она смилостивится. Чувствуя, что Тим в полном отчаянии, Сара решила разорвать помолвку, отменила свадьбу и позволила Тиму вернуться к ней.

Через месяц Тим сообщил Саре, что он не собирается бросать пить. Еще через месяц он решил, что им следует «подождать и подумать», прежде чем жениться. С тех пор прошло два года. Тим и Сара продолжают жить вместе точно так же, как раньше. Тим по-прежнему пьет, они до сих пор не женаты, однако Сара предана Тиму больше, чем когда-либо. Она говорит, что в результате вынужденного выбора Тим стал номером первым в ее сердце. Таким образом, после того как Сара предпочла Тима другому, она стала чувствовать себя счастливой, несмотря на то что условия, на которых она сделала выбор, не были выполнены.

Очевидно, не только завсегдатаи ипподрома склонны верить в правильность своего выбора, коль скоро он уже сделан. В самом деле, мы все время от времени сами себя дурачим, чтобы заставить себя думать и действовать в соответствии с тем, что уже сделано или решено (Brinol, Petty, & Wheenel, 2006; Mather, Shafir, & Johnson, 2000; Rusbult et al., 2000). Например, после того, как избиратели заполнят бюллетень и опустят его в урну для голосования, они начинают тверже верить, что их кандидат победит (Regan & Kilduff, 1988).

Жужжание вокруг...

Психологи давно поняли, какую важную роль играет принцип последовательности в управлении людьми. Известные теоретики Леон Фестингер (Festinger, 1957), Фриц Хайдер (Heider, 1946) и Теодор Ньюкомб (Newcomb, 1953) считают стремление к последовательности главным мотиватором человеческого поведения. Действительно ли стремление к последовательности способно вынудить нас делать то, что мы в душе не хотим делать? Без сомнения! Желание быть (и выглядеть) последовательным представляет собой чрезвычайно мощное орудие социального влияния, часто заставляющее нас действовать явно вопреки собственным интересам.

Рассмотрим конкретный пример. Исследователи инсценировали кражи на нью-йоркском городском пляже, чтобы посмотреть, пойдут ли посторонние наблюдатели на риск навлечь на себя неприятности, чтобы не дать совершиться преступлению. Участник эксперимента располагал свой пляжный коврик недалеко от коврика какого-либо отдыхающего, доставал портативный радиоприемник, а затем отправлялся прогуляться по пляжу. Вскоре после этого другой участник эксперимента, изображая вора, подходил к радиоприемнику, хватал его и пытался с ним удрать. Как вы можете догадаться, в большинстве случаев люди очень неохотно вмешивались — в двадцати случаях инсценировки кражи только четыре человека сделали это. Однако при некотором изменении условий проведения опыта результаты радикально изменились. Теперь перед тем, как отправиться на прогулку, участник эксперимента просил соседа «присмотреть за вещами», на что согласен любой. Стремясь быть последовательными, в 19 из 20 случаев люди кидались за вором, останавливали его, требуя объяснения, или выхватывали у него радиоприемник (Moriarty, 1975).

Чтобы понять, почему стремление к последовательности является таким мощным мотиватором, необходимо осознать, что обычно последовательность очень высоко ценится. Непоследовательность же, как правило, считается отрицательной чертой личности (Allgeier, Byrne, Brooks & Revnes, 1979; Asch, 1946). Человека, чьи убеждения, слова и дела расходятся друг с другом, обычно признают пребывающим в замешательстве, двуличным или даже умственно больным. С другой стороны, последовательность ассоциируется с интеллектуальностью, силой, логикой, рациональностью, стабильностью и честностью. Как сказал великий английский физик Майкл Фарадей, последовательность порой одобряется в большей степени, чем правота. Когда Фарадея как-то после лекции спросили, не считает ли он,

что ненавидимый им ученый-соперник всегда неправ, Фарадей сердито посмотрел на спрашивающего и ответил: «Он не до такой степени последователен».

Итак, последовательность высоко ценится в нашем обществе — и это прекрасно. Нам станет легче идти по жизни, если наш подход ко многим вещам будет хорошенько «зашнурован» последовательностью. Без нее наша жизнь превратится в трудное, беспорядочное, распадающееся на части существование (Sheldon, Ryan, Rawsthorne & Ilardi, 1997).

Быстрое решение

Поскольку нам обычно полезно быть последовательными, мы поддаемся искушению быть таковыми автоматически, даже в ситуациях, когда это неблагоразумно. Если последовательность проявляется бездумно, она может быть гибельной. Тем не менее даже «слепая» последовательность имеет свои привлекательные стороны.

Как и большинство других форм автоматического реагирования, она предлагает кратчайший прямой путь через сложности современной жизни. Коль скоро мы приняли какое-то решение в отношении данных вопросов, упрямая последовательность предоставляет нам чрезвычайно привлекательную роскошь: мы больше не должны упорно думать над каждой незначительной проблемой. Для того чтобы выявить относящиеся к делу факты, в самом деле не нужно скрупулезно анализировать поток информации, с которым мы сталкиваемся ежедневно. Нам не следует тратить умственную энергию, чтобы взвешивать все за и против. Мы не должны постоянно принимать жесткие решения. Все, что нам надо сделать при столкновении с какой-либо проблемой, это включить нашу магнитофонную ленту с записью последовательности. *Щелк* — и мы знаем, во что именно следует верить, что нужно говорить и что делать. Нам требуется только думать и поступать таким образом, чтобы наши мысли и действия соответствовали принятым ранее решениям.

Преимущества подобного автоматизма не следует преуменьшать. Мы можем без особенных усилий применять простой и эффективный метод обращения с трудностями повседневной жизни, предъявляющей к нашим умственным способностям суровые требования. Нетрудно понять, почему автоматическое стремление к последовательности является реакцией, которую трудно сдерживать. Такая реакция позволяет нам избежать постоянных размышлений. Оперируя своими «магнитофонными записями последовательности», мы можем действовать без излишних размышлений. Как заметил сэр Джошуа Рейнольдс, «нет такой уловки, к которой не прибегнул бы человек, чтобы уклониться от лишней мыслительной работы».

Крепость дураков

Механическое стремление к последовательности также может быть обусловлено следующим: иногда нас заставляет увиливать от умственной деятельности не желание избежать раздумий, а страх неприятных последствий этой деятельности. Порой нас делает умственными лодырями набор четко определенных «правильных» ответов. Существуют такие выводящие из душевного равновесия мысли, которые мы не хотим осознавать. Автоматическое же стремление к последователь-



Рис. 3.1. Более высокое сознание

Рекламные объявления, подобные этому, вероятно, должны перестать появляться после того, как один настойчивый человек добился судебного решения в свою пользу, заявив, что программа ТМ, вопреки своим обещаниям, научила его не летать, а только прыгать немного выше (Кропински против Международного университета Махариши [*Maharishi International University*] и Исполнительного комитета Всемирного Плана ТМ [*TM World Plan*])

ности позволяет закрыть глаза на необходимость понимания причин подсознательной тревоги. Замурованные в стенах неукоснительной последовательности, мы становимся невосприимчивыми к доводам рассудка.

Однажды вечером на лекции, посвященной трансцендентальной медитации (ТМ), я стал свидетелем того, как люди скрываются за стенами последовательности, чтобы защититься от причиняющих беспокойство мыслей. На лекции председательствовали два фанатично настроенных молодых человека, ставивших целью завербовать как можно больше людей на курсы обучения технике медитации. Эти люди утверждали, что программа предлагает уникальный раздел медитации и позволяет достигнуть очень многого — от простого обретения мира в своей душе до более эффектных способностей летать и проходить сквозь стены — по мере того, как программа будет продвигаться к рассчитанным на более подготовленных учащихся (и более дорогостоящим) ступеням.

Я пришел на эту встречу, чтобы понаблюдать за тактикой «профессионалов уступчивости», и привел с собой заинтересованного друга, университетского профессора, специализирующегося в области статистики и символической логики. По мере того как лекторы объясняли, на каких принципах основывается ТМ, мой друг становился все более беспокойным. Он выглядел огорченным и постоянно ерзал на

стуле. Когда по окончании лекции было предложено задавать вопросы, мой друг поднял руку и мягко, но уверенно опроверг изложенные принципы. Менее чем за две минуты он перечислил множество противоречий и неточностей. Воздействие этого выступления на лекторов было угнетающим. После смущенного молчания они попытались дать ответ и в конце концов признали, что мысли моего друга «интересные, но требуют более подробного рассмотрения».

Однако для меня наибольший интерес представляло влияние этого инцидента на аудиторию. В конце лекции вербовщиков буквально осадила толпа слушателей, желающих заплатить 75 долларов за курс обучения. Вербовщики пришли в сильное замешательство. После, казалось бы, однозначного провала презентации они каким-то образом достигли грандиозного успеха. Озадаченный, я попытался объяснить реакцию аудитории ее неспособностью понять логику доказательств моего коллеги. Однако, как оказалось, все было как раз *наоборот*.

После лекции к нам подошли три слушателя, каждый из которых заплатил деньги. Эти люди хотели узнать, почему мы пришли на лекцию. Мы объяснили и в свою очередь спросили их о том же. Один из них был честолюбивым актером, который отчаянно хотел преуспеть в своем ремесле; он пришел на лекцию, чтобы узнать, даст ли ему ТМ возможность достичь необходимого уровня самоконтроля; вербовщики убедили его, что ТМ такую возможность даст. Другая собеседница сказала, что страдает от тяжелой бессонницы и надеется на помощь ТМ. Третий, молодой человек, не справлялся с учебой в колледже, потому что ему не хватало времени; он пришел на лекцию, чтобы выяснить, не сможет ли ТМ помочь ему, научив нуждаться в меньшем количестве часов для сна по ночам; тогда для учебы можно было бы использовать дополнительное время. Следует отметить, что вербовщики уверили его, так же как и страдающую от бессонницы, что методика трансцендентальной медитации поможет разрешить проблему, хотя проблемы двух этих людей были явно противоположными.

Думая, что все трое записались на курсы, но так и не поняли аргументов, приведенных моим другом, я начал подробно расспрашивать их. К моему удивлению, оказалось, что эти люди достаточно хорошо поняли суть высказанных критических замечаний. Именно неопровержимость доводов моего друга заставила их немедленно записаться на курсы. Один из трех моих собеседников объяснил это так: «Вообще-то, я не собирался платить деньги сегодня, потому что сейчас я совсем на мели; я собирался подождать до следующего собрания. Но когда ваш приятель заговорил, я подумал — лучше отдать им деньги сейчас, если я пойду домой и начну думать о его словах, то *никогда* не запишусь».

Внезапно мне все стало понятно. Это были люди с реальными проблемами; и они отчаянно хотели разрешить свои проблемы. Они поверили, что ТМ поможет им найти выход. Мой же друг показал, что теория, на которую они так надеялись, ложная. Паника! Что-то надо было сделать немедленно, прежде чем логика возьмет свое и снова оставит их без надежды. Необходимо было быстро возвести стены, чтобы укрыться за ними от доводов рассудка. И не имеет значения, что крепость, которая строится, похожа на карточный домик. «Скорее в укромное место, чтобы скрыться от логичных мыслей! Вот, возьмите эти деньги. Фюйть, спасен как раз вовремя. Больше не надо думать об этих проблемах».

Решение принято, и с этого момента магнитофонная запись последовательности может проигрываться всякий раз, когда это требуется. «ТМ? Конечно, я думаю, она мне поможет; разумеется, я верю в ТМ. Я уже вложил в это деньги, не так ли? Как удобно быть последовательным. Я немного отдохну. Это гораздо приятнее, чем беспокоиться и напрягаться из-за трудного поиска».

Игра в прятки

Таким образом, автоматическое стремление к последовательности является своего рода щитом, выставляемым мышлением. Неудивительно, что этот механизм интенсивно используется теми, кто предпочитает, чтобы мы реагировали на их требования не задумываясь. Для подобного рода эксплуататоров наше автоматическое стремление к последовательности является золотой жилой. Они умеют так ловко заставить нас проигрывать свои «магнитофонные записи последовательности», когда им это выгодно, что мы даже не осознаем, что нас поймали. В великолепно отточенном стиле джиу-джитсу такие люди выстраивают взаимоотношения с нами таким образом, что наше *собственное* желание быть последовательным приносит им прямую выгоду.

Некоторые крупные фирмы, производящие игрушки, используют именно такой подход, чтобы противостоять сезонному спаду потребления. Как известно, торговый бум для производящих игрушки компаний приходится на рождественские праздники. Их проблема заключается в том, что в следующие два месяца в торговле игрушками отмечается выраженный спад. Люди уже истратили сумму, предназначенную для покупки подарков, и стойко сопротивляются мольбам своих детей о приобретении новых игрушек. Даже те дети, чьи дни рождения приходятся на послепраздничные дни, получают меньше игрушек из-за недавнего шумного рождественского веселья.

Таким образом, производители игрушек сталкиваются с дилеммой: необходимо добиться высокого уровня продаж во время рождественского сезона и в то же самое время обеспечить достаточный спрос на игрушки в течение последующих месяцев. Трудность, разумеется, заключается не в том, чтобы заставить детей требовать игрушки после Рождества. Серия бросающихся в глаза рекламных передач, размещенных среди субботних мультипликационных фильмов, порождает у детей поток просьб, хныканья и обхаживанья родителей независимо от того, в какое время года появляются эти передачи. Проблема в том, чтобы убедить уже достаточно потратившихся во время праздника родителей купить еще несколько подарков для их уже заваленных игрушками детей. Что могут сделать фирмы, производящие игрушки, чтобы добиться такого невероятного поведения? Некоторые увеличивают масштабы рекламной кампании, другие снижают цены во время спада. Однако такие стандартные методы, нацеленные на увеличение уровня продаж, не дают должного эффекта. Обе тактики требуют значительных затрат и неэффективны для повышения продаж до желаемого уровня. Родители же просто не настроены покупать игрушки после Рождества, и влияния рекламы или снижения цен недостаточно, чтобы побороть их сопротивление.

Некоторые производители игрушек, однако, нашли оригинальное решение, не требующее увеличения расходов на рекламу. Это решение основано на понима-

нии могучей тяги потребителей к последовательности. Представление о силе воздействия новой торговой стратегии я получил после того, как в первый раз попался на ее крючок. Через какое-то время я, как истинный простофиля, очутился в этой же ловушке вновь.

Однажды в январе я зашел в самый большой в городе магазин игрушек. После того, как я купил там слишком много подарков для своего сына месяц назад, я поклялся не заходить в подобные магазины очень долго. Однако я снова находился в этом дьявольском месте, причем в процессе покупки для своего сына еще одной дорогой игрушки — электрического гоночного набора. Перед витриной я случайно встретил бывшего соседа, который покупал сыну ту же самую игрушку. Странно, но мы почти никогда не встречались в другое время. Фактически последний раз мы виделись год назад в том же самом магазине, когда мы оба покупали сыновьям после Рождества дорогие подарки — в тот раз это были роботы, которые ходили, разговаривали и опустошали кошельки. Мы посмеялись над таким совпадением. Позже в этот же день я рассказал об этом случае своему другу, который когда-то работал в фирме, производящей игрушки:

— Никакого совпадения, — сказал он со знанием дела.

— Что ты имеешь в виду? — спросил я.

— Ну, — ответил он, — давай я задам тебе пару вопросов. Во-первых, ты обещал сыну купить гоночный набор на Рождество?

— Ну да, обещал. Кристофер видел множество рекламных объявлений и сказал, что это то, о чем он мечтает. Мне самому эта игрушка показалась интересной, поэтому я согласился купить ее к Рождеству.

— Удар первый, — объявил мой друг. — Теперь второй вопрос: когда ты отправился покупать игрушку, то обнаружил, что все подобные наборы распроданы?

— Да, верно! Продавцы говорили, что они заказали еще, но не знают, когда получат. Поэтому я был вынужден купить Кристоферу другие игрушки вместо гоночного набора. Но откуда ты все это знаешь?

— Удар второй, — сказал он. — Только позволь мне задать тебе еще один вопрос: не случилось ли то же самое год назад с игрушечным роботом?

— Подожди минутку... ты прав. Именно это и произошло. Это невероятно. Откуда ты знаешь?

— Никакой мистики; просто я знаю, как некоторые крупные компании, производящие игрушки, добиваются повышения уровня продаж в январе и феврале. Они начинают перед Рождеством активно рекламировать по телевидению определенные игрушки. Дети, естественно, хотят получить то, что они видят, и выуживают у родителей обещания подарить им эти игрушки на Рождество. Вот здесь-то и вступает в действие оригинальный план компаний: они *поставляют* в магазины *недостаточное количество* игрушек, обещанных родителями своим детям. Большинство родителей обнаруживают, что нужные им игрушки распроданы, и вынужденно заменяют их другими равноценными подарками. Конечно, производители игрушек обеспечивают бесперебойное снабжение магазинов множеством различных заменителей. Затем, после Рождества, компании снова начинают навязчиво рекламировать те, «особенные» игрушки. Это заставляет детей желать обещанных игрушек особенно сильно. Они начинают бегать за своими родителя-



Рис. 3.2. Без труда не вытащишь (нечестным путем) и рыбку из пруда

Джейсон правильно выбрал тактику для получения подарка на праздник, но он неверно понял причину своего успеха. Мой опыт подсказывает, что его родители излишне щедро компенсируют ему отсутствие заказанного подарка не для того, чтобы утешить его, а для того, чтобы успокоить собственные переживания из-за нарушения своего обещания

ми, хныча: «Вы обещали, вы обещали», — и взрослым приходится скрепя сердце идти в магазин, чтобы не нарушать данное ими слово...

— Где, — продолжил я, начиная закипать, — они встречают других родителей, которых в последний раз видели год назад. Эти родители поддались на тот же самый трюк, верно?

— Верно. Э, куда ты собрался?

— Я хочу вернуть этот гоночный набор обратно в магазин, — я был так зол, что почти кричал.

— Погоди. Сначала минутку подумай. Почему ты его купил сегодня утром?

— Потому что я не хотел разочаровывать Кристофера и потому что хотел научить его выполнять обещания.

— Ну, и что изменилось? Смотри, если ты сейчас избавишься от этой игрушки, твой сын не поймет тебя. Он решит, что его отец просто нарушил свое обещание. Ты этого хочешь?

— Нет, — сказал я со вздохом, — конечно нет. Итак, ты сообщил мне, что производители игрушек удвоили свои прибыли за мой счет за последние два года, а я даже не догадывался об этом; и теперь, когда мне все стало ясно, я все-таки в ловушке — пойман собственными словами. Таким образом, ты можешь мне сказать: «Удар третий».

Он кивнул: «И ты в нокауте».

В последние годы подобные всплески родительской истерии, связанной с невозможностью купить модную игрушку, происходили довольно часто: например, охота за «Малышами Бини», куклой «Веселый Элмо», Фурби и т. д. Но самый уникальный случай произошел в середине 1980-х годов, когда интенсивная рекламная кампания игрушки «Cabbage Patch Kids» проводилась при почти полном отсутствии этой игрушки в магазинах. Среди последствий для этой кампании был, в частности, государственный иск за недопустимую рекламу кукол, которых нет в продаже, огромные толпы обезумевших родителей в магазинах игрушек, и 700 долларов, выло-

женные на аукционе за 25-долларовую куклу, которая была *обещана* ребенку на Рождество. За одни только рождественские каникулы компания получила прибыль в 150 миллионов долларов. Зимой 1998 года игрушкой, за которой охотились все родители и которую нигде нельзя было найти, была Фурби, создание игрушечного концерна *Hasbro*. В ответ на вопрос, что же делать огорченным родителям, которым не досталась Фурби, представитель концерна ответила то же самое, что мы слышали и десять лет назад: «Мы будем делать все возможное, но если нам не удастся достать вам игрушку сейчас, то вы сможете купить ее немного позже» (Tooher, 1998).

Обязательство является ключевым фактором

Как только мы понимаем, что сила стремления к последовательности в человеческом поведении является труднопреодолимой, немедленно возникает важный практический вопрос: как эта сила начинает действовать? Что вызывает этот *щелк*, который приводит к *жужжанию* могущественной магнитофонной записи последовательности? Социальные психологи думают, что они знают ответ: главную роль играет обязательство. Заставляя вас принять на себя обязательство (т. е. занять определенную позицию), я создаю плацдарм для вашей автоматической последовательности — вы, несмотря ни на что, будете стремиться выполнить ранее принятое обязательство. Коль скоро позиция принята, вы будете склонны вести себя в соответствии с ней. Даже зная о том, что происходит, перед принятием окончательного решения мы можем склониться к последовательному выбору (Brownstein, 2003; Brownstein, Read, & Simon, 2004; Russo, Carlson, & Meloy, 2006).

Как мы уже видели, социальные психологи — не единственные люди, знающие о существовании связи между обязательством и последовательностью. Стратегии наложения обязательств широко используются «профессионалами уступчивости», работающими в самых разных сферах. Каждая из этих стратегий предназначена для того, чтобы вынудить нас предпринять какое-то действие или сделать какое-то заявление, которое позднее окажется ловушкой, заставляющей нас уступить посредством давления силы стремления к последовательности. Процедуры, предназначенные для наложения обязательств, отличаются по форме. Некоторые методики чрезвычайно прямолинейны; другие же, наоборот, на редкость изощренны.

Рассмотрим подход Джека Стэнко, менеджера по продаже подержанных машин, работающего в автомобильном агентстве в Альбукерке, как пример прямолинейности. Делая доклад на тему «Торговля подержанными автомобилями» на съезде Национальной ассоциации автомобильных торговых агентов (*National Auto Dealers Association*) в Сан-Франциско, Джек Стэнко дал жаждущим увеличить число продаж торговым агентам следующий совет: «Добейтесь от покупателя письменного согласия. Получите деньги вперед. Контролируйте ход сделки. Спросите, будет ли клиент покупать машину сразу же, если цена его устраивает. Прижмите его» (Rubinstein, 1985). Очевидно, мистер Стэнко — специалист в данной области — полагает, что путь к уступчивости покупателей лежит через их обязательства, которые позволяют «контролировать их» с целью получения прибыли.

Более изощренная тактика достижения уступчивости может быть столь же эффективной. Например, предположим, что вы хотите увеличить на своей территории число людей, которые согласились бы ходить по квартирам, собирая пожертвования для вашего любимого благотворительного учреждения. Вам было бы полезно изучить подход, разработанный социальным психологом Стивеном Дж. Шерманом. Шерман спросил у достаточно большого числа жителей Блумингтона, штат Индиана, что бы они ответили, если бы их попросили потратить три часа на сбор денег для Американской ассоциации борьбы с раком. Конечно, не желая выглядеть неотзывчивыми в глазах проводящего опрос и в своих собственных, многие из этих людей сказали, что они согласились бы. Последствием этой ловкой процедуры явилось семикратное увеличение числа добровольцев, вызвавшихся собирать пожертвования в ответ на призыв о помощи представителя Американской ассоциации борьбы с раком, который выступил перед горожанами через несколько дней после опроса Шермана (Sherman, 1980). Используя ту же самую стратегию, другие исследователи спросили жителей Колумбуса, штат Огайо, будут ли они голосовать в день выборов, и тем самым значительно повысили явку на выборы президента США (Greenwald, Carnot, Beach & Young, 1987, Spangenberg & Greenwald в прессе). Оказывается, спорящие стороны в суде давно практикуют подобное получение первоначального обязательства для побуждения к последовательному поведению в будущем. Проверяя потенциальных присяжных перед судом, Джо-Эллен Демитриус, женщина, которая в настоящее время имеет репутацию лучшего консультанта в сфере отбора присяжных, задает коварный вопрос: «Если бы вы были единственным человеком, который считал, что ваш клиент невиновен, могли бы вы противостоять давлению остальных присяжных заседателей, стремящихся изменить ваше мнение?» Как может уважающий себя потенциальный присяжный заседатель ответить отрицательно? А публично дав обещание, как уважающий себя избранный присяжный заседатель может отречься от него позднее?

«Телефонные» сборщики пожертвований на благотворительные цели недавно разработали еще более хитрую методику принуждения к принятию на себя обязательств. Заметили вы, что звонящие с просьбой сделать вклад обычно начинают с вопроса о вашем здоровье и благополучии? «Здравствуйте, мистер (или миссис) Целевая Персона, — говорят они. — Как вы себя чувствуете сегодня вечером?» или «Как ваши дела?» Намерение звонящего заключается не просто в том, чтобы выглядеть дружественно настроенным и заботливым. Сборщик пожертвований добивается вашего ответа. Обычно на подобные вежливые поверхностные вопросы вы отвечаете: «Прекрасно», или «Хорошо», или «У меня все в порядке, спасибо». Как только вы публично заявили, что все прекрасно, сборщику пожертвований становится гораздо проще загнать вас в угол, чтобы заставить оказать помощь тем, у кого все плохо: «Я рад это слышать. Я звоню вам, чтобы спросить, не можете ли вы сделать пожертвование на нужды несчастных...»

Согласно теории, на которой основывается эта тактика, люди, только что утверждавшие, что дела у них идут прекрасно или что они себя превосходно чувствуют, — даже если это просто дежурная вежливость — побоятся выглядеть скаредными. Исследователь Дэниэл Ховард (Howard, 1990), изучающий психологию

потребителя, проверил эту теорию. Жителям Далласа, штат Техас, звонили по телефону и спрашивали, разрешат ли они представителям Комитета по ликвидации голода прийти к ним домой, чтобы продать домашнее печенье, причем выручка от этой акции будет использована для приобретения продуктов питания для нуждающихся. Когда эта просьба была высказана сама по себе, только 18% опрошенных согласились. Однако если звонивший предварительно спрашивал: «Как вы себя чувствуете сегодня вечером?» и дожидался ответа, прежде чем перейти к дальнейшему изложению вопроса, отмечались заслуживающие внимания моменты. Во-первых, из 120 человек, к которым обратились психологи, большинство (108) на вопрос о самочувствии ответили положительно («Хорошо», «Прекрасно» и т. п.). Во-вторых, 32% людей, ответивших таким образом, согласились принять продавцов печенья у себя дома (это почти вдвое больше, чем при стандартном подходе). В-третьих, верные принципу последовательности, почти все (89%) согласившиеся на визит купили печенье.

На вопрос о том, что делает обязательство столь эффективным, существует множество ответов. Самые разнообразные факторы влияют на способность обязательства определять наше поведение в будущем. Давайте рассмотрим на конкретном примере, как действуют некоторые из этих факторов. Необходимо отметить, что люди стали систематически пользоваться ими многие десятилетия тому назад, задолго до того, как ученые определили их в ходе научных исследований.

Во время Корейской войны многие пленные американские солдаты оказались в лагерях для военнопленных, созданных китайскими коммунистами. Китайцы обращались с пленными не так, как их союзники, северные корейцы, которые предпочитали использовать суровые наказания и жестокое обращение для того, чтобы достичь повиновения. Сознательно избегая видимости зверства, «красные» китайцы придерживались «политики терпения», которая на самом деле являлась изощренным психологическим насилием по отношению к пленным. После войны американские психологи стали опрашивать возвращающихся пленных, чтобы определить, что же с ними случилось, отчасти из-за вызывающих тревогу успехов некоторых аспектов китайской программы. Например, китайцы сумели заставить американцев доносить друг на друга, что поразительно контрастировало с поведением американских военнопленных во время Второй мировой войны. По этой причине планы побегов быстро раскрывались и попытки к бегству почти всегда были безуспешными. «Когда случался побег, — писал психолог Эдгар Шайн (Schein, 1956), главный американский исследователь китайской программы идеологической обработки в Корее, — китайцы обычно быстро ловили беглеца, предлагая мешок риса тому, кто его выдаст.» Фактически почти всех американских военнопленных, побывавших в китайских лагерях, считают сотрудничавшими в той или иной форме с врагом.[1]

---

[1] Важно отметить, что подобное сотрудничество не всегда было заранее запланированным. Американские следователи определяли сотрудничество с врагом как «любые действия, из которых враг мог извлечь пользу» и, таким образом, расценивали как сотрудничество с врагом подписание антивоенных воззваний, выполнение специальных поручений, обращения по радио, принятие особых услуг, ложные признания, доносы на товарищей по заключению, разглашение военной информации.

Отчет читателя 3.1
(инструктора по продажам из Техаса)

Самым значимым уроком, полученным мной из вашей книги, была информация об обязательствах. Некоторое время назад я обучал людей в центре телефонного маркетинга продавать страховку по телефону. Основной нашей трудностью на практике было то, что мы не могли собственно ПРОДАТЬ страховку по телефону; мы могли только договориться и затем направить человека в ближайший к собеседнику офис компании. Проблема заключалась в том, что потенциальные клиенты договаривались о встрече в офисе и не приходили.

Я взял группу недавних выпускников и несколько изменил их подход к продажам по сравнению с тем, который применялся другими продавцами. Они использовали точно такую же заранее заготовленную презентацию, как прочие, но добавляли один вопрос в завершение звонка. Вместо того чтобы просто повесить трубку после подтверждения клиентом времени встречи в офисе, мы инструктировали продавцов говорить: «Мне было бы очень интересно, если бы вы сказали мне, почему вы выбрали именно нашу компанию для оформления страхования».

Первоначально я хотел лишь собрать информацию об обслуживании клиентов, но эти новые выпускники совершали почти на 19% больше продаж, чем остальные продавцы. Когда мы включили этот вопрос во все презентации, то даже продавцы прежних выпусков стали сбывать на 10% больше страховок. Раньше я не понимал до конца, почему это работает.

Примечание автора: несмотря на то, что читатель применил эту тактику случайно, он сделал это умело, поскольку тактика не только привела к приверженности клиентов своему выбору, она также дала возможность обоснования такого выбора. А мы уже знаем из главы 1, что всегда есть причины, по которым люди ведут себя так и не иначе (Bastardi & Shafir, 2000; Langer, 1989).

Как показало исследование программы лагерей для военнопленных, китайцы использовали давление обязательств и стремление к последовательности с целью добиться покорности со стороны узников. Конечно, основная задача китайцев заключалась в том, чтобы заставить американцев сотрудничать в какой бы то ни было форме. До плена люди были «натренированы» не сообщать врагу ничего, кроме имени, звания и порядкового номера. Если исключить физическую расправу, как могли китайцы добыть у них военную информацию, превратить в союзников, заставить публично осуждать свою страну? Китайцы решили придерживаться мудрого правила: «Начинай с малого и строй постепенно».

Пленных часто просили делать антиамериканские и прокоммунистические заявления в столь мягкой форме, что они казались не имеющими значения («Соединенные Штаты не совершенны», «В социалистических странах нет безработицы»). Однако, подчиняясь этим минимальным требованиям, пленные американские солдаты подталкивали самих себя к выполнению более существенных требований. Человека, который только что согласился с тем, что Соединенные Штаты не совершенны, можно спросить, почему, по его мнению, это так. После этого его можно

попросить составить список «проблем американского общества» и подписаться под ним. Затем его можно попросить ознакомить с этим списком других пленных. Позднее этому человеку можно предложить написать очерк на данную тему.

Китайцы затем могли использовать имя и очерк такого солдата в антиамериканских радиопрограммах, которые транслировали не только на весь свой лагерь, но и на другие лагеря для военнопленных в Северной Корее, а также на захваченные американцами южнокорейские территории. Внезапно оказывалось, что ни в чем не повинный солдат «осознанно и добровольно сотрудничает с врагом, в его интересах, во вред своему государству», т. е. оказывался «коллаборационистом». Зная, что он написал злополучный очерк без особого принуждения, человек менял представление о самом себе, чтобы соответствовать ярлыку «коллаборационист», что часто выливалось в более тесное сотрудничество с врагом. Таким образом, как пишет доктор Шайн, «большинство солдат сотрудничало с противником в то или другое время, совершая поступки, которые казались самим солдатам тривиальными, но которые китайцы ловко обращали к собственной выгоде... Китайцам это особенно хорошо удавалось, когда в ходе допроса они добивались разного рода признаний» (Schein, 1956).

Другие группы людей, заинтересованных в достижении уступчивости, также осведомлены о пользе и силе такого подхода. Благотворительные организации, например, часто налагают на людей мелкие обязательства, чтобы склонить их к оказанию серьезных услуг. Исследование показало, что такое пустяковое обязательство, как согласие на интервью, может послужить началом «серии импульсов уступчивости». В результате люди нередко отдают в качестве пожертвования все имеющиеся у них в кошельке деньги (Schwartz, 1970).

Многие деловые организации также регулярно применяют этот подход. Стратегия торговцев заключается в том, чтобы заставить человека сделать крупную покупку после того, как он купит что-либо незначительное. Практически все мелкие продажи будут пригодны, поскольку целью первоначальной сделки не является прибыль. Цель — обязательство. Ожидается, что это обязательство естественно повлечет за собой другие покупки, более крупные. Вот как эта мысль излагается в одной статье, напечатанной в профессиональном журнале «Американский торговец» (*American Salesman*):

> Общая идея заключается в том, чтобы проложить путь для распространения широкого ассортимента продуктов, начиная с малого заказа. Когда человек заказывает ваши товары — даже если прибыль от этой сделки настолько мала, что едва ли компенсирует потраченные усилия и время, — он больше не является потенциальным клиентом, он — покупатель (Green, 1965).

Данная методика известна как «нога-в-дверях». Социальные психологи убедились в ее эффективности в 1966 году, когда Джонатан Фридман и Скотт Фрезер (Jonathan Freedman & Scott Fraser) опубликовали данные, буквально потрясшие воображение. В небольшом городке в Калифорнии был проведен эксперимент, в ходе которого исследователь, выдающий себя за добровольца, ходил по домам и предъявлял нелепое требование к домовладельцам. Он просил разрешить разместить на парадных лужайках доски для афиш и объявлений, предназначенные для общественного пользования. Чтобы хозяева домов получили представление о том,







Рис. 3.3. Начинай с малого и строй

как могла бы выглядеть надпись, им показывали фотографию с изображением красивого дома, который был почти полностью закрыт огромной неаккуратной вывеской, гласившей: «ВЕДИТЕ МАШИНУ ОСТОРОЖНО». Хотя данное требование, по понятным причинам, отвергалось подавляющим большинством (согласились только 17%) жителей этого района, но определенная группа людей реагировала достаточно благосклонно (76% домовладельцев разрешили воспользоваться своими дворами).

Главная причина этой поразительной уступчивости была связана с тем, что произошло с жителями городка двумя неделями раньше: они взяли на себя одно незначительное обязательство. Другой доброволец пришел к ним и попросил разместить в каждом дворе небольшое объявление площадью три квадратных дюйма, гласившее: «БУДЬ ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫМ ВОДИТЕЛЕМ». Это было такое пустяковое требование, что почти все домовладельцы согласились его выполнить, но влияние этого требования было сильнейшим. Поскольку люди наивно согласились с легким требованием пару недель назад, они оказались склонны подчиниться другому аналогичному требованию, гораздо более тяжелому.

Фридман и Фрезер не остановились на этом. Они испытали свою методику в несколько иной модификации. Сначала домовладельцев попросили подписать обращение, которое призывало «содержать Калифорнию в чистоте». Конечно, почти все подписали, поскольку чистота окружающей среды, так же как справедливость правительства или гигиена беременности, — это один из тех вопросов, против которых почти никто не выступает. Подождав две недели, Фридман и Фрезер послали нового «добровольца» в эти же самые дома просить разрешения разместить на лужайках плакат «ВЕДИТЕ МАШИНУ ОСТОРОЖНО». К удивлению исследователей, приблизительно половина домовладельцев согласились установить этот плакат, хотя небольшое обязательство, которое они взяли на себя двумя неделями ранее, относилось к заботе не о безопасности уличного движения, а о чистоте штата.

Сначала даже Фридман и Фрезер были озадачены полученными результатами. Почему вдруг незначительный акт подписания петиции, призывающей поддерживать чистоту на территории штата, заставил людей оказать гораздо более крупную услугу, причем совсем другого характера? После долгого обдумывания Фридман и Фрезер пришли к следующему заключению. Подписание петиции

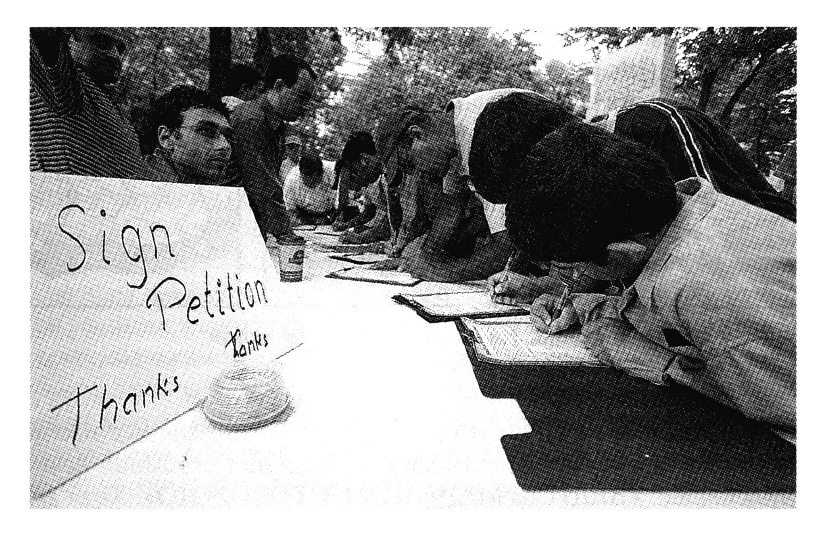


Рис. 3.4. Только распишитесь в этой графе

Вы когда-нибудь задавались вопросом: что же делают со всеми полученными подписями люди, которые просят подписаться под их петициями? Часто они ничего с этими подписями не делают, поскольку их главная цель обычно заключается в том, чтобы вынудить подписывающихся взять на себя некое обязательство и, соответственно, занять определенную позицию. Подписавшие петицию люди с большой вероятностью станут предпринимать в дальнейшем шаги, которые будут соответствовать занятой ими позиции

изменило взгляд людей на самих себя. Они увидели в себе граждан, движимых заботой об интересах общества. Когда через две недели их попросили оказать обществу другую услугу — разместить на своих участках плакаты «ВЕДИТЕ МАШИНУ ОСТОРОЖНО» — они согласились, чтобы соответствовать недавно изменившимся представлениям о себе.

Фридман и Фрезер говорят об этом так:

> Что могло произойти, так это изменение мировоззрения людей. Коль скоро человек согласился выполнить требование, его позиция может измениться, он может стать в своих собственных глазах образцовым гражданином, который соглашается на общественно полезные требования незнакомцев, действует согласно своей вере, участвует в добрых делах.

Результаты исследований Фридмана и Фрезера говорят о том, что следует быть очень осторожными, соглашаясь на незначительные требования, поскольку это согласие может повлиять на наше представление о самом себе (Burger & Caldwell, 2003). Подобное согласие может не только вынудить нас уступить в отношении аналогичных, но гораздо более серьезных требований, оно может также заставить нас пойти на разные крупные уступки, которые только отдаленно связаны с той мелкой любезностью, которую мы оказали ранее. Именно этот второй вид влияния мелких обязательств пугает меня.

Причем он пугает меня до такой степени, что я стараюсь не подписывать какие бы то ни было петиции, даже если я их поддерживаю. Такое действие содержит

в себе потенциальную опасность нежелательного влияния не только на мое будущее поведение, но и на мое представление о самом себе. Ведь коль скоро меняется представление человека о самом себе, это изменение может быть использовано в чужих интересах.

Кто из домовладельцев в исследовании Фридмана и Фрезера мог бы подумать, что «доброволец», который просил их подписать петицию с призывом поддерживать чистоту на территории штата, на самом деле был заинтересован в том, чтобы заставить их разместить у себя плакаты, пропагандирующие осторожное вождение, двумя неделями позже? И кто из жителей городка мог хотя бы заподозрить, что решение разместить у себя плакаты в значительной степени является результатом подписания данной петиции? Никто, я полагаю. Если после установки досок с объявлениями у людей и появились какие-то сожаления, кого они могли винить, как *не самих себя* и свой чертовски сильный гражданский дух? Домовладельцы, вероятно, даже не вспомнили о парне с петицией.

Сердца и умы

Таким образом, вы можете использовать мелкие обязательства, чтобы изменять представление людей о самих себе, превращать граждан в «слуг общества», потенциальных клиентов — в «постоянных покупателей», пленных — в «коллаборационистов». И как только представление человека о себе станет таким, как вам нужно, он начнет автоматически подчиняться всем вашим требованиям, которые соответствуют его ви́дению самого себя.

Однако не все обязательства влияют на представление людей о себе. Нужны определенные условия. Для того чтобы лучше понять, что они собой представляют, вновь обратимся к рассмотренному нами ранее примеру. Важно понимать, что главной целью китайцев было не просто получение информации от пленников. Китайцы стремились обработать американских солдат идеологически, изменить их позиции, восприятие самих себя, взгляды на политическую систему их страны, ее роль в войне, а также на коммунизм. И существуют веские доказательства того, что китайцы в этом преуспели. Доктор Генри Сигал, руководитель нейропсихиатрической экспертизы, отмечает, что связанные с войной убеждения американских солдат, побывавших в плену у китайцев, претерпели существенные изменения. Большинство этих людей стали верить, что Соединенные Штаты применяли бактериологическое оружие и, кроме того, сами начали войну в Корее. Существенно изменились и политические взгляды бывших пленников:

> Одни неприязненно относились к китайским коммунистам, но в то же самое время хвалили их за «прекрасную работу, которую они проделали в Китае». Другие утверждали, что «хотя коммунизм не сработает в Америке, это хорошая вещь для Азии» (Segal, 1954).

Похоже, китайцы добились основной цели — смутили, по крайней мере на время, сердца и умы американских пленных. «Если объективно оценить масштабы отступничества, предательства, изменения позиций и убеждений, ухудшения дисциплины и падения морального духа американских солдат, — заключает доктор Сигал, — то можно с уверенностью сказать, что китайцы проделали колоссальную

работу». Поскольку тактика китайцев оказалась столь эффективной, поучительно будет более подробно рассмотреть специфические аспекты той методики, которой они пользовались.

Магическое действие

Наши представления о том, что на самом деле чувствуют люди и во что они верят, чаще бывают основаны на их поступках, чем на их словах. Мы пытаемся определить, что собой представляет данный человек, пристально приглядываясь к его действиям. Исследователи обнаружили, что сам человек пользуется тем же способом — своим поведением, чтобы решить, что он собой представляет; это основной источник информации о его убеждениях, жизненных ценностях и позициях (Bem, 1972, Vallacher & Wegner, 1985).

Искажающее влияние поведения на самовосприятие человека и его поведение в будущем можно увидеть на примере исследования влияния активного обязательства в сопоставлении с пассивным (Allison & Messick, 1988; Fazio, Sherman, & Herr, 1982). К примеру, в ходе одного из проектов набирали добровольцев из студентов университета для осуществления образовательного проекта, связанного с ВИЧ-инфекцией в местных школах. Исследователи устроили так, что для половины участников добровольное согласие нужно было выразить активно, заполнив анкету, в которой говорилось, что они хотят участвовать в проекте. Вторая часть студентов выражала свое согласие пассивно, *отказавшись* заполнять анкету, в которой говорилось, что они *не* хотят участвовать. Тремя-четырьмя днями позже, когда студентов попросили приступить к их добровольной деятельности, подавляющее большинство (74%) из тех, кто фактически пришел выполнять этот проект, были представителями первой группы — те, кто активно согласились участвовать. Более того, те, кто активно выразил свое добровольное согласие, скорее были готовы объяснить это решение личными ценностями, предпочтениями и особенностями (Cioffi & Garner, 1996). В целом, похоже, принятые на себя обязательства дают нам некоторую информацию, которую мы используем для формирования представления о себе, которое позднее формирует наши поступки, что усиливает новое самовосприятие в дальнейшем.

Прекрасно понимая этот главный принцип самовосприятия, китайцы организовали жизнь в лагерях для военнопленных таким образом, чтобы заключенные последовательно *действовали* желательным для хозяев лагеря образом. Вскоре, как и предвидели китайцы, определенные действия начали заставлять пленных солдат менять свои представления о самих себе.

Китайцы постоянно навязывали пленным письменную форму отчетов. Не было достаточным только слушать или даже устно соглашаться с мировоззрениями китайской стороны; пленных всегда подталкивали к тому, чтобы они записывали основные тезисы. Китайцы так стремились заполучить письменные заявления, что если пленный не выражал готовности добровольно писать желательный отчет, его уговаривали скопировать текст. Шайн (Schein, 1956) описывает стандартную тактику китайцев, используемую ими для идеологической обработки пленных, следующим образом:

Тактика заключалась в том, чтобы заставить человека записать вопрос и затем в письменной форме дать прокоммунистический ответ. Если пленный отказывался делать это добровольно, его просили списать ответ из тетрадей товарищей, что должно было выглядеть как достаточно безобидная уступка.

Но ох уж эти «безобидные» уступки! Мы уже видели, как, казалось бы, пустяковые обязательства могут привести к изменению последующего поведения в нужную сторону. Письменное заявление в качестве инструмента для достижения уступчивости очень важно. Во-первых, оно является материальным доказательством — акт признания имел место. Как только пленный записывал то, что хотели китайцы, ему становилось очень трудно поверить в то, что он этого не делал. Устные заявления можно забыть или отрицать. Написанный же собственной рукой документ заставляет человека менять свои убеждения и представление о самом себе в соответствии с тем, что он, без всякого сомнения, совершил. Во-вторых, письменное свидетельство можно показывать другим людям. Это означает, что его можно использовать с целью убеждения этих людей. Такое свидетельство может заставить их изменить собственные позиции. С точки зрения уступчивости более важно, что документ может убедить людей в том, что его автор действительно верит в то, что им написано.

Люди склонны считать, что заявление отражает истинную позицию человека, который его сделал. Удивительно то, что люди продолжают так думать даже тогда, когда узнают, что человек не имел права выбора. Доказательства того, что дело обстоит именно так, приводят в своих работах психологи Эдвард Джонс и Джеймс Харрис (Jones & Harris, 1967). Они провели следующее исследование. Людям показывали очерк, в котором восхвалялся Фидель Кастро, и просили их отгадать истинные чувства автора очерка. Джонс и Харрис сказали некоторым из этих людей, что автор написал прокастровский очерк, исходя из собственных убеждений; другим же они сообщили, что автора вынудили написать такой очерк. Как ни странно, даже те люди, которые знали, что автору заказали прокастровский очерк, полагали, что ему нравится Кастро. Похоже, что письменное заявление вызывает реакцию типа *щелк, зажужжало* у тех, кто его видит. Люди автоматически допускают, что тот, кто делает заявление, выражает в нем свои мысли (при отсутствии какого-либо серьезного документа, свидетельствующего об обратном).

Китайцы преследовали две цели, когда вынуждали пленного солдата написать антиамериканское заявление. Такое заявление служило не только постоянным напоминанием о его действии, оно также могло убедить других людей в том, что данный документ отражает действительное мнение его автора. Как мы увидим в главе 4, то, что окружающие считают истинным в отношении нас, чрезвычайно важно в определении того, что мы сами полагаем истинным. Например, одно исследование показало, что домохозяйки Нью-Хейвена, штат Коннектикут, услышав, что их считают щедрыми и склонными к благотворительной деятельности женщинами, стали давать гораздо больше денег сборщикам пожертвований для Ассоциации страдающих от рассеянного склероза (Kraut, 1973). Очевидно, простое знание того, что кто-то считает их щедрыми, заставило этих женщин действовать в соответствии с этим взглядом.

Искушенные политики любят раздавать оппонентам «обязывающие» характеристики для получения политической выгоды. Например, очень ловко пользовался этим приемом бывший президент Египта Анвар Садат. Перед началом международных переговоров Садат всячески уверял представителей другой стороны, что дружелюбие и честность их соотечественников широко известна во всем мире. Благодаря этой лести он не только завоевывал симпатии оппонентов, но и заставлял их вести себя соответственно данной им характеристике. Прославленный дипломат Генри Киссинджер утверждал, что причиной успеха Садата было умение заставить других поступать в его интересах, чтобы поддержать им же приписанную хорошую репутацию (Kissinger, 1982).

Итак, как только принято активное обязательство, стремление к последовательности начинает с двух сторон давить на представление человека о самом себе. Изнутри действует сила, заставляющая приводить это представление в соответствие с поступками. Извне действует тенденция угодливо подгонять это представление к восприятию человека окружающими (Schlenker, Dlugolecki & Doherty, 1994).

Поскольку другие считают, что мы верим в написанное нами (даже если у нас не было свободного выбора при написании заявления), мы вновь подсознательно стремимся привести свое представление о самом себе в соответствие с данным письменным заявлением.

В Корее использовалось множество коварных приемов, с помощью которых пленных заставляли писать то, что было нужно китайцам, но без прямого принуждения. Например, китайцы знали, что многие пленные страстно желали дать знать своим семьям, что они живы. В то же время американские солдаты знали, что китайцы подвергали почту цензуре и из лагеря отправлялись только некоторые письма. Стремясь к тому, чтобы их письма пропустили, некоторые пленные стали включать в свои послания призывы к миру, описания якобы безбедной жизни в лагере, заявления, полные сочувствия к коммунизму. Надежда была на то, что китайцы захотят, чтобы подобные письма были доставлены по адресу. Конечно, китайцы с удовольствием отправляли эти послания, поскольку письма служили их интересам. Во-первых, появление прокоммунистических заявлений американских военнослужащих способствовало пропаганде коммунизма. Во-вторых, китайцы добились успеха в идеологической обработке пленных — они без особых усилий заставили множество людей записать на свою «внутреннюю магнитофонную ленту» то, что было выгодно китайцам.

Аналогичная методика включала в себя регулярное проведение конкурсов политических очерков в лагере. Призы для победителей были весьма скромными — несколько сигарет или немного фруктов, — но достаточно заманчивыми в условиях плена, чтобы вызвать у людей большой интерес. Обычно лучшим признавался очерк, автор которого занимал прокоммунистическую позицию... но не всегда. Мудрые китайцы понимали, что большинство пленных не стало бы участвовать в конкурсе, где можно победить, только написав коммунистический трактат. Более того, китайцы знали, как насадить в душах заключенных мелкие обязательства по отношению к коммунизму, которые позднее могут расцвести пышным цветом. Поэтому время от времени лучшим признавался очерк, автор которого в целом поддерживал Соединенные Штаты, но один или два раза «делал поклон» в сторо-

ну китайской позиции. Результаты этой стратегии были именно такими, какие были нужны китайцам. Люди продолжали добровольно участвовать в конкурсах, поскольку видели, что могут победить, написав очерк, полезный для их страны. Однако, возможно не осознавая этого, они начинали незаметно менять направленность своих очерков, чтобы повысить шансы на победу. Китайцы были готовы ухватиться за любую уступку коммунистической догме. Очерк являлся добровольной письменной декларацией и в то же время превосходным обязательством, от которого можно было перейти к коллаборационизму и даже обращению в коммунистическую веру.

Другие «профессионалы уступчивости» также знают о способности письменных заявлений порождать обязательства. Преуспевающая корпорация *Amway*, например, способствует достижению совершенства своими сотрудниками следующим образом. Штатных сотрудников просят ставить перед собой индивидуальные цели, касающиеся продаж, и брать на себя соответствующие обязательства, причем лично записывать их:

> Поставьте цель и *запишите ее*. Какой бы ни была эта цель, важно то, что вы ее поставили, поэтому у вас есть на что нацеливаться — и это вы записываете. Есть нечто волшебное в ведении записей. Когда вы достигнете одной цели, поставьте другую и запишите ее. Вы стартуете и бежите.

Не только руководство *Amway* нашло «нечто волшебное в ведении записей». Это же обнаружили и другие организации. Некоторые торговые компании используют «волшебные» письменные обязательства, чтобы бороться с «успокоительными» законами, недавно принятыми во многих штатах. Эти законы позволяют покупателям через несколько дней после согласия на покупку какого-либо предмета отказаться от него и получить обратно всю сумму. Сначала новые законы серьезно ударили по компаниям, усиленно навязывавшим свои товары потребителям. Поскольку торговые фирмы придают особое значение тактике нажима, люди часто делают покупки не потому, что им нужен данный товар, а потому, что они оказываются одурачены или запуганы. Когда новые законы вступили в действие, многие покупатели начали возвращать покупки.

В свою очередь компании стали использовать простой, но эффективный трюк, который значительно снижает количество возвратов. Фирмы стараются, чтобы торговое соглашение заполнял не продавец, а покупатель. Подобно корпорации *Amway*, многие организации обнаружили, что происходит нечто особенное, когда люди лично письменно излагают свои обязательства на бумаге: они начинают действовать в соответствии с тем, что записано.

Другим распространенным способом использования «волшебных» письменных деклараций является применение невинно выглядящего рекламного трюка. До того как я начал изучать орудия социального влияния, я не понимал, зачем крупные компании, такие как *Procter & Gamble* и *General Foods*, проводят показательные конкурсы «25, 50, 100 слов или меньше». Все эти конкурсы очень похожи друг на друга. Каждый участник сочиняет краткое письменное заявление, которое должно начинаться словами «Мне нравится этот продукт, потому что...» и содержать «гимн» качествам какого-нибудь порошка для кекса или парафина для

пола, который является предметом конкурса. Компания оценивает конкурсные работы и присуждает сногсшибательные призы победителям. Я не понимал, какую выгоду получают фирмы. Часто конкурс не требует никаких покупок; любая представленная на рассмотрение жюри конкурсная работа является приемлемой. Однако компании почему-то готовы идти на громадные издержки, связанные с организацией следующих друг за другом конкурсов.

Теперь мне стало многое понятно. Цель, скрывающаяся за подобными конкурсами, — заставить как можно большее количество людей одобрить продукт — та же, что и цель, замаскированная политическими очерками в китайских лагерях. Цель заключается том, чтобы заставить как можно большее количество людей писать о своей любви к какому-либо продукту. В Корее таким продуктом был китайский коммунизм; в Соединенных Штатах это может быть средство для удаления кутикулы. Тип продукта не имеет значения. В обоих случаях суть процесса не меняется. Участники конкурсов добровольно восхваляют ничем не примечательные продукты во имя привлекательных призов, шансы выиграть которые у них очень малы. Люди знают — для того чтобы сочинение могло принести победу, оно должно включать похвалу продукту. Поэтому они стремятся найти достойные похвалы качества продукта и описывают их. Результат — сотни военнопленных в Корее или сотни тысяч людей в Америке, которые письменно заявляют о привлекательности продукта и которые, следовательно, испытывают «магическое» желание верить в то, что они написали.

Глаз общества

Одна из причин, по которым письменные заявления чрезвычайно сильно влияют на личность, заключается в том, что их легко предать огласке. Китайцам был известен важный психологический принцип: «Публичные заявления обязывают, причем надолго». Китайцы организовывали дело таким образом, чтобы прокоммунистические заявления одних пленных видели другие. Они расклеивались по всему лагерю, их читал автор в дискуссионной группе пленных или их даже читали по радио. Как считали китайцы, чем больше публичности, тем лучше. Почему?

Как только человек занимает позицию, очевидную для других, у него возникает стремление придерживаться этой позиции, чтобы *выглядеть* последовательным человеком (Tedeschi, Schlenker & Bonoma, 1971; Schlenker et al., 1994). В начале этой главы мы отмечали, что непоследовательного человека могут посчитать непостоянным, ненадежным, легкомысленным; последовательный же человек обычно слывет разумным, уверенным, достойным доверия, здравомыслящим. Поэтому неудивительно, что люди боятся показаться непоследовательными. Следовательно, чем более открытой является позиция, которую мы занимаем, тем неохотнее мы будем ее менять.

Известные социальные психологи Мортон Дойч и Гарольд Джерард (Deutsch & Gerard, 1955) провели интересное исследование, целью которого было изучение связи между публично данными обязательствами и последовательностью действий. Студентов колледжа просили оценить длину линий, которые им показывали. Одни студенты должны были публично высказать свои предположения, записать их, ука-

Отчет читателя 3.2
(творческого директора крупного международного рекламного агентства)

В конце девяностых годов я спросил Фреда ДеЛукка, основателя и генерального директора сети ресторанов Subway, почему он настаивает на размещении прогноза «10 000 ресторанов к 2001 году» на каждой салфетке во всех до единого заведениях Subway. Казалось, это не имело смысла, поскольку я знал, что он был далек от своей цели, посетителей не волновали его планы, а те, кто подписал с ним контракты на франшизу, были обеспокоены уровнем конкуренции, связанным с подобной целью. Он ответил: «Если я написал мои цели на салфетках, и они стали известны всему миру, я взял на себя обязательство достичь их».

Примечание автора: на 1 января 2008 года сеть *Subway* имела 28 000 ресторанов в 86 странах. Таким образом, как мы увидим и в последующем разделе, публично сделанные и записанные обязательства могут применяться не только для того, чтобы влиять на других желаемым образом, но точно также для влияния на самих себя.

зать свои имена и передать эти отчеты экспериментатору. Студенты из второй группы также давали оценку, но они делали это про себя. Каждый записывал свою оценку в блокнот и затем стирал запись прежде, чем кто-либо мог увидеть написанное. В третьей группе студенты просто запоминали свои оценки.

Таким образом, Дойч и Джерард организовали дело так, что одни студенты приняли на себя обязательства в отношении своих первоначальных решений публично, другие — частным образом, третьи же вовсе не взяли никаких обязательств. Дойч и Джерард хотели выяснить, студенты какой из трех групп будут крепче держаться за свои первоначальные суждения после того, как станет известно, что эти суждения были неверными. Всем студентам объявили, что их оценки были неправильными, после чего студентам был дан шанс изменить свои мнения.

Были получены следующие результаты. Студенты, которые не записывали свои первоначальные варианты, оказались наименее верны себе. Новая информация побудила их изменить свои решения. По сравнению с этими не имевшими обязательств студентами, те, кто записал свои решения на время в блокнот, были в меньшей степени готовы изменить свое мнение, когда получили такой шанс. Хотя студенты из второй группы принимали на себя обязательства без свидетелей, акт записи суждений заставлял их сопротивляться влиянию новой информации и оставаться верными себе. Студенты, которые публично заявили о своих позициях и затем записали свои оценки, наиболее решительно отказывались изменить мнение.

В некоторых ситуациях точность может быть важнее последовательности. В ходе одного исследования изучалась работа экспериментальных судов присяжных, состоящих из шести или двенадцати членов. Эти суды принимали решения в случаях, когда обвиняемым грозило суровое наказание. Смертные приговоры выносились чаще, когда присяжные заседатели должны были выражать свое мнение не тайным

голосованием, а поднятием рук. Коль скоро присяжные заседатели публично заявляли о своих первоначальных взглядах, они неохотно позволяли себе публично менять их. Если вы когда-нибудь окажетесь в роли председателя суда присяжных при подобных условиях, вы, следовательно, сможете уменьшить вероятность вынесения смертного приговора, оказав предпочтение скорее тайной, нежели публичной, методике голосования (Kerr & MacCoun, 1985).

Вывод Дойча и Джерарда о том, что мы чаще остаемся верны своим решениям, если заявили о них публично, может быть применен с большой пользой. Давайте рассмотрим деятельность организаций, помогающих людям избавляться от вредных привычек. Многие специалисты по снижению веса, например, понимают, что часто желание человека сбросить вес бывает слишком слабо, чтобы противостоять притягательной силе витрин булочных, разлитых в воздухе кулинарных запахов и рекламы различных деликатесов. Поэтому эти специалисты следят за тем, чтобы не слишком твердое решение было подкреплено публичными обязательствами. Они требуют от своих клиентов, чтобы те записывали свои обязательства по сбрасыванию веса и *показывали* записи как можно большему числу друзей, родственников и соседей. Врачи сообщают, что часто эта простая методика срабатывает там, где все остальные приемы не дают эффекта.

Конечно, нет необходимости платить за пребывание в специальной клинике, чтобы использовать публичное обязательство в качестве союзника. Одна женщина из Сан-Диего рассказала мне, как она дала публичное обещание, чтобы помочь себе окончательно бросить курить.

> Я решилась на этот шаг после того, как услышала еще об одном научном исследовании, показавшем, что курение порождает рак. Каждый раз, когда я слышала что-либо подобное, я решала бросить курить, но никак не могла. На этот раз, однако, я твердо решила, что должна это сделать. Я гордый человек. Я не хочу, чтобы люди видели меня в дурном свете. Поэтому я подумала: «Может быть, я смогу использовать свою гордость, чтобы избавиться от этой проклятой привычки». Я составила список всех людей, мнение которых обо мне действительно было для меня важно. Затем я достала свои визитные карточки и написала на обороте каждой из них: «Я обещаю вам, что никогда больше не выкурю ни одной сигареты».
>
> В течение недели я отдала или отослала подписанные таким образом карточки всем, кто был в моем списке, — отцу, брату, живущему далеко на Востоке, боссу, лучшей подруге, бывшему мужу, всем, кроме одного — парня, с которым я тогда встречалась. Я просто сходила по нему с ума и очень хотела, чтобы он ценил меня как личность. Я долго не могла решиться дать ему карточку. Я знала, что если не смогу сдержать свое обещание ему, то умру. Но однажды в офисе — он работал в том же здании, что и я, — я подошла к нему, вручила карточку и ушла, не говоря ни слова.
>
> Резкое прекращение употребления никотина было для меня, пожалуй, самым трудным из всего, что я когда-либо делала. Были тысячи моментов, когда я думала, что *должна* закурить. Но как только это случалось, я представляла себе, что все люди из моего списка подумают обо мне, если я не смогу сдержать слово. И это действовало. Я больше никогда не сделала ни единой затяжки.
>
> Между прочим, тот парень оказался настоящим подонком. Я не могу понять, что я тогда в нем нашла. Но, сам не зная этого, он помог мне пройти через самое трудное испытание, какое у меня когда-либо было. Мне больше не нравится мой бывший возлюб-

ленный. Но тем не менее я все-таки испытываю по отношению к нему определенную благодарность, поскольку думаю, что он спас мне жизнь.[1]

Дополнительное усилие

Еще одна причина, по которой письменные обязательства чрезвычайно эффективны, заключается в том, что они требуют больших усилий, чем устные. Очевидно, что чем больше усилие, затраченное на принятие обязательства, тем сильнее это обязательство влияет на позиции принявшего его человека. Доказательство этому можно найти достаточно близко от дома и в самых далеких уголках примитивного мира.

Давайте начнем поближе к дому, с раздела развлечений завтрашней газеты, где в рекламных объявлениях о концертах опущена важная информация — о цене. Почему антрепренеры скрывают стоимость входных билетов? Возможно, они боятся, что их завышенные цены на билеты отпугнут покупателей? Но заинтересованные люди узнают цену на билет, как только они позвонят в кассу или посетят ее, не так ли? Это правда, но антрепренеры осознали, что потенциальные посетители концертов скорее купят билеты *после* того, как они придут или позвонят в кассу, чем до этого. Даже звонок для того, чтобы спросить о цене на билеты, показывает приверженность данному концерту. Добавьте к этому время и усилие, потраченные в бесконечном ожидании после многократных наборов номеров в перегруженных телефонных сетях, и антрепренеры увидят слушателей именно там, где они хотели их увидеть после того, как цена стала известна, — в состоянии активной, публичной и требующей усилий приверженности данному мероприятию.

Например, в Южной Африке живет племя тонга, которое требует от каждого мальчика прохождения через сложную церемонию инициации. Только после этого его считают мужчиной. Как и мальчики во многих других примитивных племенах, мальчик тонга испытывает очень многое, прежде чем его начинают считать полноправным членом группы. Антропологи Уайтинг, Клакхон и Энтони (Whiting, Kluckhohn & Anthony, 1958) описали это суровое трехмесячное испытание кратко, но колоритно.

> Мальчика в возрасте от 10 до 16 лет родители посылают в «школу обрезания», которая набирается каждые 4 или 5 лет. Здесь в компании своих сверстников он терпит жестокое подшучивание взрослых членов общества. Инициация начинается так — мальчик бежит между двумя рядами мужчин, которые бьют его дубинками. По окончании этого испытания с него снимают одежду и стригут ему волосы. Затем мальчика встречает человек, покрытый львиной шкурой, и он садится на камень напротив этого «человека-льва». Кто-то ударяет мальчика сзади, и, когда он поворачивает голову, чтобы по-

---

[1] Тактика публичного взятия обязательства особенно эффективна, если она применяется индивидами, имеющими высокий уровень самосознания (Fenigstein, Scheier & Buss, 1975). Например, данную тактику с успехом применил Шарль де Голль, о котором говорили, что его замечательные достижения во имя Франции по своим масштабам могут быть сопоставимы только с его Эго. Когда де Голля попросили объяснить, почему сделанное им публично заявление о том, что он бросит курить, обязало его сделать это, он серьезно ответил: «Де Голль не может отступить от своего слова» (цитируется по книге Д. Кук [D. Cook, 1984]).

Отчет читателя 3.3
(профессора канадского университета)

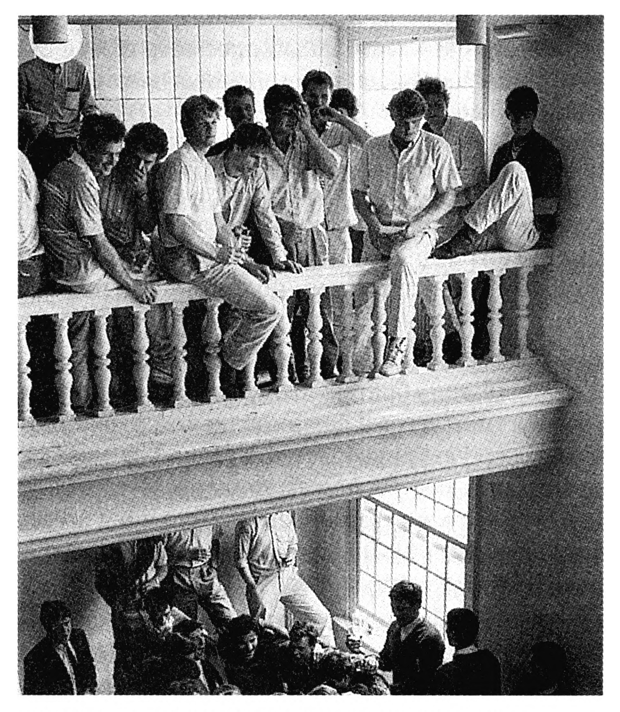
Недавно я прочитал в одной газете статью о том, как владелец ресторанов с помощью тактики публичного взятия на себя обязательств решил серьезную проблему с посетителями, которые заказывают столики и не приходят. Не знаю, читал ли он вашу книгу, но то, что он делал, точно соответствует принципу принятия обязательств, о котором вы много писали. Он велел администратору говорить вместо слов: «Пожалуйста, позвоните нам, если ваши планы изменятся», такую фразу: «Вы не позвоните нам, если ваши планы изменятся?» и обязательно ждать ответа. В результате процент тех, кто заказывал столик и не приходил, упал с 30% до 10%.

Примечание автора: вы заметили, в чем заключался нюанс вопроса, имевший такие важные последствия? Очевидно, что это вопросительная форма просьбы и подразумеваемый ответ. Такой подход увеличивал вероятность того, что заказчик, принявший на себя публичное обязательство, все-таки его выполнит. Кстати, хитроумного владельца ресторана зовут Гордон Синклер, ресторан «Гордон», Чикаго.

смотреть, кто его ударил, «человек-лев» хватает крайнюю плоть мальчика и быстро отрезает ее. Затем три месяца мальчика держат во «дворе таинств», где его могут видеть только инициированные.

Во время инициации мальчик подвергается шести главным испытаниям. Он выдерживает избиения, холод, жажду, плохое питание, наказания и угрозу смерти. По самому пустяковому поводу мальчик может быть избит любым из только что прошедших инициацию новоиспеченных мужчин, которые выполняют поручение старейшин. Мальчик спит без какого-либо покрова и жестоко страдает от зимнего холода. Ему не дают ни капли воды в течение всех трех месяцев. Пищу специально делают отвратительной, добавляя в нее полупереваренную траву из желудка антилопы. Если мальчика ловят на нарушении какого-либо правила, его сурово наказывают. Например, между пальцами нарушителя вставляют палки, затем сильный человек накрывает своей рукой руку новичка, практически раздавливая его пальцы. Проходящих инициацию запугивают с целью добиться от них покорности. Им говорят, что в прежние времена мальчиков, которые попытались сбежать или раскрыли секреты женщинам или неинициированным, вешали, а их тела сжигали до золы.

При поверхностном рассмотрении эти ритуалы кажутся необычными и странными. Однако они поразительно похожи в принципе и даже в деталях на обычные церемонии посвящения в школьных братствах. Во время традиционной «адской недели», ежегодно проводимой в общежитиях колледжей, студенты, давшие обещание вступить в братство, проходят через разнообразные испытания. Таким образом, старшие студенты узнают, какова физическая выдержка, психологическая стойкость и способность к социальной адаптации у новичков. В конце недели молодых людей, которые выдержали это тяжелое испытание, принимают в группу в качестве полноправных членов. Большинство «новобранцев» всего лишь очень устают, хотя иногда последствия бывают более серьезными (Danizet-Lewis, 2005).



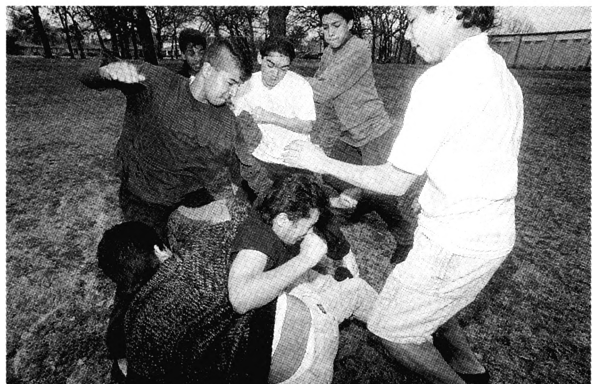


Рис. 3.5. Легкое оцепенение[1]

Церемонии посвящения организуются в самых разных группах, однако формы самой инициации могут быть различными

---

[1] В оригинале *Hazy Daze*. Игра слов — в английском языке глагол *haze* означает зло шутить над новичками, а прилагательное *hazy* означает слегка подвыпивший, смутный, туманный. — *Примеч. перев.*

Интересно, что определенные ритуалы «адской недели» соответствуют племенным ритуалам инициации. Вспомните, что антропологи выделяют шесть главных испытаний, которые должен выдержать инициируемый тонга во время пребывания во «дворе таинств». Внимательный просмотр газетных сообщений показывает, что каждое из этих шести испытаний имеет место и в грубых шутливых ритуалах студенческих обществ.

- *Избиение.* 14-летний Майкл Калогрис провел три недели в больнице Лонг-Айленда. Мальчик получил многочисленные внутренние повреждения во время проводившейся в «адскую ночь» церемонии посвящения в школьном братстве «Омега Гамма Дельта». Так называемые братья устроили Майклу «атомную бомбу» — приказали ему поднять руки над головой, а сами тем временем наносили кулаками удары по его животу и спине.
- *Испытание холодом.* Зимней ночью Фредерика Броннера, калифорнийского студента, его будущие «братья» отвезли на высоту трех сотен футов и на расстояние десяти миль в горы в национальном парке. Оставленный в лесу, одетый только в тонкую трикотажную рубашку и хлопчатобумажные брюки, Жирный Фредди, как его прозвали, дрожал от холодного ветра до тех пор, пока не свалился в крутой овраг, сломав ногу и поранив голову. Поскольку раны не позволяли Фредерику идти дальше, он съежился от холода и вскоре умер от переохлаждения.
- *Жажда.* Два первокурсника из университета штата Огайо оказались в «темнице» после того, как нарушили одно из правил. Их заперли в кладовой на два дня и оставили только соленую пищу. Для утоления жажды студентам не дали ничего, кроме пары пластиковых чашек, в которые они могли собирать собственную урину.
- *Плохое питание.* В общежитии университета Южной Калифорнии одиннадцать давших обещание вступить в братство студентов буквально выпучили глаза, когда увидели перед собой вызывающую тошноту пищу. На подносе лежали одиннадцать толстых кусков полусырой печени по четверть фунта каждый. Каждый юноша должен был проглотить, не разжевывая, такой кусок. Давясь и задыхаясь, Ричард Свенсон сделал три попытки проглотить свой кусок. Исполненный решимости добиться успеха, он, наконец, запихнул пропитанное маслом мясо в горло, где оно застряло. Кусок не удалось вытащить, и юноша умер.
- *Наказание.* В Висконсине один студент, давший обещание вступить в братство, забыл слова ритуального заклинания и был сурово наказан за это. Ему приказали держать ноги под задними ножками складного стула, в то время как самый тяжелый из его «товарищей» сидел на этом стуле и пил пиво. Хотя студент даже ни разу не вскрикнул за все время наказания, кости обеих ног у него оказались сломаны.
- *Угроза смерти.* Студента, давшего обещание вступить в братство «Зета Бета Тау», привезли на пляж в Нью Джерси и приказали ему вырыть «собственную могилу», а затем лечь в нее. Земля обрушилась, задушив студента прежде, чем «товарищи» смогли его выкопать.

Существует другое поразительное сходство между ритуалами инициации племен, имеющих древнюю историю, и ритуалами обществ типа студенческих братств: эти ритуалы удивительно «живучи». Сопротивляясь всем попыткам уничтожить или подавить ее, подобная практика злого подшучивания над новичками оказывается феноменально устойчивой. Власти (колониальные правительства или университетская администрация) пытаются применять угрозы, социальное давление, юридические акции, запреты, подкуп и объявление вне закона, чтобы заставить членов различных обществ убрать риск и унижения из церемоний посвящения. Ни одна из этих мер, как правило, не дает эффекта. Да, пока представители власти пристально следят за происходящим, могут наблюдаться перемены. Но обычно эти перемены больше видимые, чем реальные. Жестокие испытания будут проводиться «за кулисами» до тех пор, пока давление властей не уменьшится и не отпадет необходимость скрываться.

В общежитиях некоторых колледжей должностные лица попытались уничтожить порочную практику злого подшучивания над новичками путем замены «адской недели» на Неделю помощи гражданской службе или установления непосредственного контроля над ритуалами посвящения. Подобные попытки властей члены братств обычно хитро обходят или встречают открытым физическим сопротивлением. Например, после смерти от удушья Ричарда Свенсона в университете Южной Калифорнии ректор издал новые правила, согласно которым вся деятельность братств должна контролироваться администрацией и на церемониях посвящения должны присутствовать взрослые советники. Как было отмечено в одном из национальных журналов, «новый кодекс вызвал настолько ожесточенный бунт, что городская полиция и команда пожарных побоялись войти в общежитие».

Смиряясь с неизбежным, другие преподаватели признали свое бессилие в борьбе с организаторами «адской недели»: «Если злое подшучивание над новичками является неотъемлемой составляющей человеческой деятельности, а все известные факты подводят к подобному заключению, едва ли вы будете в состоянии запретить его. Если вы не разрешите молодым людям действовать открыто, они будут вынуждены “уйти в подполье”. Вы не можете запретить секс, не можете запретить алкоголь и точно так же не можете запретить злое подшучивание над новичками!» (Gordon & Gordon, 1963).

Что же в практике злого подшучивания над новичками представляет такую большую ценность для студенческих обществ? Что заставляет их бороться против любой попытки поставить вне закона унизительные и порой опасные для жизни ритуалы посвящения? Некоторые психологи считают, что подобные ритуальные мероприятия организуют злодеи, чья извращенная психика требует, чтобы другим людям причинялось зло и чтобы этих людей унижали. Однако полученные данные не подтверждают подобное предположение. Исследования, в ходе которых изучались личностные качества членов студенческих братств, показали, что эти студенты имеют даже несколько более здоровую психику, чем другие студенты (смотрите данные в работе C. S. Johnson, 1972). Также известно, что члены братств всегда готовы принять участие в различных социальных проектах студенческих общин. Однако они не согласны заменить этими проектами свои церемонии посвящения. Исследование, проведенное в университете Вашингтона (Walker, 1967), показало, что боль-

шинство изученных студенческих обществ по традиции периодически организовывают что-то вроде Недели помощи, но лишь в *дополнение* к «адской неделе». Только в одном случае служба помощи была непосредственно связана с процедурами посвящения.

Таким образом, вырисовывается интересная картина. Студенты-шутники являются по сути нормальными, психологически стабильными, социально адаптированными индивидами. Они становятся ненормально суровыми только в один момент — как раз перед приемом новых членов в студенческое общество. Следовательно, «виновата» церемония. Значит, в ее безжалостности должно быть нечто жизненно важное для общества, за сохранение чего оно будет упорно бороться. Что же это?

На мой взгляд, ответ на этот вопрос появился в 1959 году в результате одного интересного исследования, мало известного за пределами социальной психологии. Двое молодых исследователей, Эллиот Аронсон (E. Aronson) и Джадсон Миллс (J. Mills), решили проверить истинность следующего предположения: «Люди, прошедшие через большие трудности или страдание с целью добиться чего-то, склонны больше ценить свои достижения, чем люди, достигшие того же самого с минимальными затратами сил». Исследователи выбрали церемонию посвящения в качестве наилучшего предмета рассмотрения для проверки данного предположения. Они выяснили, что студентки колледжа, вынесшие чрезвычайно неприятную церемонию посвящения, чтобы добиться допуска в группу, в которой обсуждались сексуальные проблемы, убедили себя в том, что дискуссии в этой группе представляют собой чрезвычайную ценность, хотя Аронсон и Миллс повторяли, что другие члены группы были чрезвычайно «никчемными и неинтересными». Учащиеся, которые прошли через гораздо более мягкую церемонию посвящения или вовсе не проходили через какое-либо посвящение, были менее твердо убеждены в ценности занятий в группе, к которой они присоединились. Было проведено дополнительное исследование. Теперь от учащихся требовалось вытерпеть боль, а не испытать чувство смущения, чтобы попасть в группу (Gerard & Mathewson, 1966). Чем более сильный электрический разряд применялся по отношению к женщине во время церемонии посвящения, тем активнее она впоследствии убеждала себя в том, что занятия в новой группе интересны, познавательны и приятны.

Теперь становится понятен смысл издевательств в ритуалах инициации. Член племени тонга, со слезами на глазах смотрящий на своего 10-летнего сына, дрожащего всю ночь на холодной земле «двора таинств», студент колледжа, перемежающий удары палкой по спине и голове своего «младшего брата» во время «адской ночи» взрывами нервного смеха — это не садисты. Подобные акты необходимы для выживания группы, так как побуждают ее будущих членов считать группу более привлекательной и стоящей. Пока людям нравится то, что они могут получить только в результате борьбы, самые разные группы будут продолжать проводить мучительные ритуалы посвящения. Верность и преданность новых членов в огромной степени повышает шансы группы на выживание. Исследование 54 племенных культур показало, что племена, проводящие самые жестокие церемонии инициации, отличаются наибольшей групповой солидарностью (Young, 1965). Аронсон и Миллс убедительно показали, что суровая цере-

мония посвящения значительно увеличивает *преданность* новичков группе. Неудивительно, что группы противостоят всем попыткам уничтожить залог гарантии их будущей силы.

В военных организациях происходят те же процессы. Страдания новобранцев в армии стали легендой. Писатель Уильям Стайрон перечисляет свои собственные переживания, связанные с «учебным кошмаром» в американской морской пехоте, напоминающим режим концентрационных лагерей, однако при этом признает:

> Я не знаю ни одного бывшего солдата морской пехоты — независимо от того, кем он стал после службы в армии, — который не считал бы обучение суровым испытанием, из которого он вышел более храбрым и более выносливым (Styron, 1977).

Хотя суровое обращение с новичками всецело одобряется и повсеместно распространено в армии, встречаются случаи чрезвычайно жестоких испытаний, как, например, видеозапись ритуала «кровавого пришпиливания», показанная по телевидению в 1997 году. Морские пехотинцы, совершившие свои первые 10 прыжков с парашютом, получают значок — «Золотые крылья». Этот значок прикалывается к рубашке двумя острыми штифтами, каждый в сантиметр длиной, причем штифты не загибаются, а ударом вбиваются в грудь новичка, пока он корчится и кричит от боли (Gleick, 1997). Несмотря на выражения возмущения и негодования со стороны военного начальства после показа видеозаписи, только одному из 30 морских пехотинцев, принимавших участие в ритуале, было предложено уйти в отставку. Несколько солдат получили выговор, а участие остальных 20 осталось безнаказанным. Вопреки заявлениям военного начальства об «абсолютной недопустимости» подобных явлений, я считаю очень поучительным, что ритуал, который сами новобранцы воспринимали как чрезвычайно жестокий, не был таковым для тех, кто его проводил. Приходится еще раз убедиться: жестокие ритуалы инициации очень важны для групп, заинтересованных в длительной солидарности и сплоченности их членов, и приказом сверху их не отменить.

Внутренний выбор

Исследование таких разных видов деятельности, как практика идеологической обработки американских пленных китайскими коммунистами и проведение церемоний посвящения в колледжах, позволило получить ценную информацию об обязательствах. Похоже, обязательства наиболее ощутимо изменяют представления человека о самом себе и его поведение в том случае, когда они активны, публичны и требуют значительных усилий. Однако обязательство должно отвечать еще одному требованию. Чтобы понять, в чем оно заключается, нам необходимо прояснить пару противоречивых моментов в действиях китайских коммунистов и членов братств.

Во-первых, не совсем понятен отказ студенческих братств включать общественно полезные мероприятия в церемонии посвящения. Вспомните исследование Уолкера (Walker, 1967), который сообщает, что общинные проекты, хотя они и приветствовались, почти всегда отделялись от программы работы с новичками. Почему? Если требующее усилий принятие обязательства — это то, к чему члены братства

стремятся в своих ритуалах посвящения, почему они не поручают новобранцам выполнять какие-нибудь тяжелые, неприятные виды общественных работ? Это могли бы быть дежурства в психиатрических больницах, в палатах тяжелобольных, ремонт старых домов. Кроме того, выполнение первокурсниками подобного рода социально полезных работ могло бы значительно улучшить крайне негативное мнение общественности о ритуалах «адской недели» братств: обзор прессы (Phalen, 1951) показывал, что на каждый положительный газетный отзыв, касающийся «адской недели», приходилось пять отрицательных. Следовательно, исходя только из рекламных соображений, братствам следовало бы включать работы в сфере социальных услуг в практику посвящения. Но они почему-то этого не делают.

Для того чтобы исследовать вторую загадку, нам нужно вернуться в китайские лагеря для пленных в Корее и к конкурсам политических очерков, проводившимся для американских узников. Китайцам было нужно, чтобы в этих конкурсах участвовало как можно больше американцев. Однако если идея заключалась в том, чтобы привлечь большое количество пленных, почему призы были такими маленькими? Несколько дополнительных сигарет или немного свежих фруктов — вот все, чего мог ожидать победитель конкурса. В условиях лагеря даже эти призы были ценными, но все-таки китайцы могли бы награждать победителей более щедро — давать теплую одежду, предоставлять особые привилегии в переписке с родственниками, разрешать свободно передвигаться по лагерю. Однако китайские коммунисты специально использовали незначительно мотивирующие вознаграждения.

Хотя рассмотренные выше два случая совершенно разные, в них есть один общий момент. Студенческие братства отказывались включать общественно полезные мероприятия в свои церемонии посвящения по тем же причинам, по каким китайцы воздерживались от присуждения крупных призов победителям конкурсов: и организаторы церемоний посвящения, и китайские коммунисты хотели, чтобы участники *признавали своим* то, что они делали. Не допускалось никаких оправданий и никаких лазеек. Студенту, обязавшемуся вступить в братство, который проходил через злое ритуальное вышучивание, не давалось никаких шансов поверить, что он делает это во имя благотворительных целей. Пленному, который включал в свой политический очерк антиамериканские выпады, нельзя было позволять думать, что он делает это с целью получить большое вознаграждение. Члены студенческих братств и китайские коммунисты были хорошими психологами. Недостаточно просто вымогать обязательства у людей; нужно заставить этих людей принять на себя ответственность за свои действия.

Мы уже знаем, что китайские коммунисты имеют склонность к проведению конкурсов политических эссе, с помощью которых они принуждают людей принимать на себя обязательства. Неудивительно, что после избиения на площади Тяньаньмэнь в 1989 году, когда продемократически настроенные студенты были расстреляны правительственными войсками, увеличилось число подобных конкурсов. В одном только Пекине девять контролируемых государством газет и телевизионных станций организовали конкурсы очерков о «подавлении контрреволюционного мятежа». По-прежнему считая, что роль наград в принятии публичных обязательств должна сводиться к минимуму, китайское правительство установило весьма скромные призы для победителей.

Социологи определили, что *мы принимаем на себя внутреннюю ответственность за выбранную форму поведения, когда думаем, что предпочли ее при отсутствии сильного внешнего давления.* Крупное вознаграждение является одним из видов такого внешнего давления. Оно может заставить нас совершить определенное действие, но оно не принудит нас принять на себя внутреннюю ответственность за это действие.[1]

Следовательно, мы не будем чувствовать себя связанными обязательством. То же самое справедливо в отношении сильной угрозы: из-за страха мы можем немедленно уступить, но мы вряд ли возьмем при этом серьезное обязательство.

Все это имеет большое значение для воспитания детей. Никогда не следует подкупать своих детей или угрожать им, чтобы они делали то, во что должны, по нашему мнению, поверить. Подобное давление приведет лишь к временному подчинению нашим желаниям. Однако если мы хотим большего, если мы хотим, чтобы наши дети верили в правильность того, что они делают, если мы хотим, чтобы они продолжали придерживаться желаемой линии поведения и в наше отсутствие, мы должны каким-то образом организовывать дело так, чтобы дети принимали на себя внутреннюю ответственность за те действия, которые мы от них ждем. Знакомство с экспериментом Джонатана Фридмана (Freedman, 1965) поможет вам решить для себя, что следует делать и чего лучше не делать при общении с детьми.

Фридман хотел выяснить, сможет ли он помешать мальчикам в возрасте от 7 до 9 лет играть с интересной игрушкой, сказав шестью неделями ранее, что делать это дурно. Но у Фридмана был план. Сначала, по мнению исследователя, надо было добиться, чтобы мальчики убедили самих себя в том, что играть с запрещенной игрушкой дурно. Возможно, думал Фридман, это убеждение удержит детей от игры с ней впоследствии. Но как заставить мальчиков поверить, что дурно играть с дорогим, работающим на батарейках роботом?

Фридман знал, что довольно просто заставить ребенка повиноваться в течение короткого времени. Все, что для этого следовало сделать, это пригрозить мальчику суровым наказанием за игру с запрещенной игрушкой. Фридман полагал, что, находясь под его наблюдением, немногие мальчики рискнули бы играть с роботом. Он был прав. Фридман показывал мальчику пять игрушек и говорил следующее: «Играть с роботом дурно. Если ты будешь это делать, я очень сильно рассержусь и буду вынужден наказать тебя». Затем Фридман покидал комнату на несколько минут. За мальчиком тайно велось наблюдение через одностороннее зеркало. Фридман испытал эту процедуру с угрозой на 22 разных мальчиках, из которых 21 не прикоснулись к роботу.

Таким образом, угроза срабатывала, до тех пор пока мальчики думали, что их могут поймать и наказать. Именно такой результат Фридман и предвидел. Он хотел узнать, будет ли действовать угроза позднее, когда его не будет рядом. Чтобы выяснить это, Фридман послал молодую женщину, своего ассистента, в школу

---

[1] В самом деле, ожидание крупного материального вознаграждения может даже уменьшить степень нашей внутренней ответственности за свои действия и в дальнейшем «отбить» у нас желание совершать данные действия, если нам не будет обещано вознаграждение (Deci, 1975; Lepper & Greene, 1978).

к мальчикам через шесть недель после того, как он там был. Женщина-ассистент забирала мальчиков из класса по одному и проводила с ними эксперимент. Даже не упоминая о своем знакомстве с Фридманом, она вводила каждого мальчика в комнату с игрушками и давала ему тест по рисованию. Помощница Фридмана говорила мальчику, что он может брать любую игрушку в комнате, пока она оценивает тест. Интересно, что 77% мальчиков остановили свой выбор на роботе, который ранее был для них «запретным плодом». Угроза Фридмана, которая так хорошо работала шесть недель тому назад, почти не действовала, когда он больше не мог подкрепить ее наказанием.

Но Фридман не остановился на этом. Он несколько изменил процедуру со вторым набором мальчиков. Этим мальчикам Фридман также сначала показывал пять игрушек и делал аналогичное предупреждение. На этот раз Фридман не запугивал мальчиков с целью добиться от них повиновения. Он просто покидал комнату и наблюдал за детьми через одностороннее зеркало. Оказалось, что указания было достаточно. Так же как и в первом эксперименте, только 1 мальчик из 22 коснулся робота за краткий период отсутствия Фридмана.

Различия в поведении мальчиков из первого и второго набора проявились через шесть недель, когда мальчикам была предоставлена возможность выбирать игрушки в отсутствие Фридмана. С мальчиками, которым ранее не угрожали, чтобы заставить их не играть с роботом, случилась поразительная вещь: несмотря на разрешение играть с любой игрушкой, большинство мальчиков избегали робота, хотя это была самая привлекательная из имевшихся в комнате игрушек (другими были дешевая пластиковая подводная лодка, детская бейсбольная перчатка без мяча, незаряженное игрушечное ружье и игрушечный трактор). Только 33% мальчиков из второго набора предпочли робота.

Мальчики из первого набора подверглись внешнему давлению. Этим давлением являлась угроза, которую они услышали от Фридмана в дополнение к его заявлению о том, что играть с роботом дурно. Угроза довольно хорошо работала, когда Фридман мог поймать ослушавшихся мальчиков. Однако позднее, когда он уже не наблюдал за мальчиками, его угроза перестала действовать — и мальчики начали игнорировать запрет. Очевидно, угроза не убедила мальчиков в том, что играть с роботом дурно; они лишь поняли, что делать это неразумно, когда существует опасность наказания.

У мальчиков из второго набора своего рода давление возникло изнутри, а не извне. Фридман также говорил им, что играть с роботом дурно, но он не угрожал мальчикам наказанием в случае непослушания. В результате произошло следующее. Во-первых, одного только указания Фридмана оказалось достаточно для того, чтобы мальчики не начинали приводить робота в действие, пока Фридман на короткое время покидал комнату. Во-вторых, мальчики приняли на себя личную ответственность за свое решение не трогать робота в течение этого времени. Дети решили, что они не делали этого, потому что *они* не хотели. В данном случае не было никакой угрозы, которая могла бы объяснить поведение мальчиков. Спустя шесть недель, когда Фридмана рядом не было, они по-прежнему игнорировали робота, потому что изменились изнутри, убедив себя в том, что не хотят с ним играть.

Взрослые, воспитывающие детей, могут извлечь из исследования Фридмана урок. Предположим, супружеская пара хочет запечатлеть в сознании дочери мысль о том, что лгать нехорошо. Серьезная угроза («Врать скверно, голубушка; поэтому если я тебя на этом поймаю, то отрежу тебе язык») вполне может действовать в присутствии родителей или тогда, когда девочка боится разоблачения. Однако с помощью угрозы невозможно достичь более существенной цели — невозможно убедить девочку в том, что она не хочет лгать, потому что *она* считает ложь «плохой». Чтобы этого добиться, требуется гораздо более тонкий подход. Нужно выдвинуть причину, достаточно серьезную, чтобы она работала, но не настолько серьезную, чтобы девочка объясняла *ею* свою правдивость. Это щекотливое дело, поскольку каждый ребенок требует индивидуального подхода. Для одного ребенка может быть достаточно самых простых слов («Лгать нехорошо, милый; поэтому я надеюсь, что ты не будешь этого делать»); для другого ребенка, возможно, потребуется добавить что-нибудь более веское («...потому что если ты это сделаешь, ты меня огорчишь»); для третьего ребенка может наиболее подойти мягкая форма предупреждения («...и я, вероятно, должен буду сделать то, чего мне делать не хотелось бы»). Мудрые родители наверняка сумеют попасть в точку. Важно привести такой довод, который с самого начала породит желаемую форму поведения и в то же время позволит ребенку взять на себя личную ответственность за свое поведение. Таким образом, чем менее ощутимое внешнее давление испытывает ребенок, тем лучше. Выбор подходящего довода — нелегкая задача для родителей. Но их усилия окупятся сполна. Между вынужденной уступкой и долговременным обязательством существует огромная разница. Как писал Самуэл Батлер более 300 лет назад:

О чем же мыслит тот, кто против воли принужден?
Все той же думе, старой думе верен он.[1]

Создание устойчивых точек опоры

По двум причинам, упомянутым выше, «профессионалы уступчивости» обожают обязательства, которые порождают внутренние изменения. Во-первых, эти изменения не являются характерными только для одной конкретной ситуации; они распространяются на ряд сходных ситуаций. Во-вторых, внутренние изменения достаточно стабильны. Так, если человека однажды побудили предпринять действие, которое сдвинуло его представление о самом себе, скажем, к образу проникнутого духом патриотизма гражданина, вполне вероятно, что этот человек будет руководствоваться заботой об интересах общества и при других обстоятельствах. Скорее всего, он будет продолжать действовать подобным образом до тех пор, пока его новое представление о самом себе существенно не изменится.

У обязательств, которые порождают внутренние изменения, есть и другое преимущество — такие обязательства, образно говоря, создают свои собственные точки опоры. «Профессионалам уступчивости» нет необходимости предпринимать

[1] Перевод Е. Волкова.

длительные усилия, чтобы поддерживать желаемые изменения; здесь сработает стремление к последовательности. После того как люди начинают считать себя патриотами, они автоматически начинают по-другому смотреть на многие вещи. Они будут убеждать самих себя, что выбрали правильный путь. Они начнут обращать внимание на то, чего прежде не замечали. Они станут доступными для аргументов, которые игнорировали раньше. И теперь они найдут эти аргументы достаточно убедительными. Стремясь быть последовательными в пределах своей системы убеждений, люди убедят себя в том, что их решение совершить патриотический поступок было правильным. Что важно в этом процессе появления дополнительных оправданий принятого обязательства, так это то, что оправдания являются *новыми*. Так, даже если убрать первоначальный стимул к патриотическому действию, одних лишь новых доводов может оказаться достаточно для того, чтобы люди решили, что ведут себя правильно.

Таким образом, перед неразборчивым в средствах «профессионалом уступчивости» открывается широкая перспектива. Мы постоянно выстраиваем все новые точки опоры, чтобы оправдать сделанный выбор, относительно которого мы взяли на себя обязательство. Эксплуатирующий индивид может предложить нам побудительный мотив для того, чтобы заставить нас сделать желательный для него выбор. После того как мы примем решение, этот индивид может убрать стимул, зная, что наше решение будет само создавать точки опоры. Агенты по продаже автомобилей часто пытаются получить дополнительную прибыль посредством трюка, который они называют «выбрасыванием низкого мяча»[1] (вначале занижение цены, а затем повышение ее к моменту окончательного заключения сделки). Впервые я столкнулся с этой тактикой, когда изображал из себя стажера-продавца в одном из агентств *Chevrolet*. Через неделю после окончания основного курса обучения мне разрешили наблюдать за действиями опытных продавцов. Мое внимание сразу же привлекла тактика «выбрасывания низкого мяча».

Определенным покупателям предлагается цена, которая примерно сотни на четыре ниже, чем цены у конкурентов. Однако продавец никогда не даст состояться подобной сделке. Единственная цель такого заманчивого предложения — заставить предполагаемого клиента *решить* купить машину. Как только покупатель принимает решение, продавец начинает совершать ряд действий, направленных на то, чтобы вызвать у покупателя чувство личной ответственности в отношении данной машины — заполняется множество различных форм, подробно оговариваются условия финансирования, иногда покупателю предлагают в течение дня поездить на новой машине до подписания контракта, «чтобы вы могли ее почувствовать и показать окружающим в действии». Опытный дилер знает, что в течение этого времени покупатель автоматически сформулирует для себя ряд новых доводов, поддерживающих выбор, который он сделал, и оправдывающих вложения, которые он сейчас делает (Brockner & Rubin, 1985; Teger, 1980).

Затем что-то случается. Иногда открывается «ошибка» в подсчетах — возможно, торговец «забыл» добавить стоимость кондиционера, и если покупатель

---

[1] Выбрасывание низкого мяча (англ. *throwing a low ball*) — неожиданный и резкий бросок мяча в бейсболе, опасный для команды соперника изменением игровой ситуации не в ее пользу. — *Примеч. ред.*

нуждается в кондиционировании воздуха, он должен добавить четыре сотни долларов к цене. Чтобы не дать покупателю заподозрить надувательство, некоторые дилеры позволяют банку, с которым они работают, обнаруживать «ошибку». В других случаях сделка аннулируется в последний момент, когда продавец якобы обсуждает ее условия с боссом, который расценивает сделку как невыгодную и отменяет ее. Машину можно получить, только заплатив дополнительные четыре сотни долларов, которые в контексте сделки на многие тысячи долларов не выглядят чрезмерной тратой. К тому же торговец подчеркивает, что цена не выше, чем в других агентствах, и «Это ведь машина, которую вы выбрали, верно?» Другая, еще более изощренная модификация тактики «выбрасывания низкого мяча» имеет место, когда торговец предлагает клиенту отдать старую машину в счет платы за новую. Покупатель признает это предложение слишком благородным и хватается за него. Позднее, перед самым подписанием контракта, менеджер по покупке подержанных машин говорит, что оценка продавцом старой машины на четыре сотни завышена и, следовательно, новая машина обойдется клиенту в сумму, указанную в справочнике для автомобилистов. Покупатель, считая, что урезанное предложение является честным, соглашается на него и иногда даже испытывает чувство вины из-за своего желания извлечь выгоду из промаха торговца. Я однажды был свидетелем того, как женщина смущенно извинялась перед продавцом, который применил к ней описанную модификацию тактики «выбрасывание низкого мяча» — все это в тот момент, когда она подписывала контракт о покупке новой машины, тем самым давая агенту колоссальное комиссионное вознаграждение. Продавцу явно было не по себе, но он выдавил из себя прощающую улыбку.

Не имеет значения, какой вариант тактики «выбрасывания низкого мяча» используется, результат всегда один. Продавец делает потенциальному покупателю выгодное предложение, которое тот, как правило, принимает. Затем, после того, как решение принято, но до того, как сделка скреплена печатью, выгодные первоначальные условия ловко меняются. Кажется почти невероятным, что покупатель купит машину на новых условиях. Однако эта тактика срабатывает — конечно, не всегда, но очень часто. Поэтому ее нередко используют в агентствах по продаже автомобилей. Многие коммерсанты пришли к пониманию важности личной ответственности для формирования у человека собственной системы поддержки принятого решения. Часто выдвинутые самим человеком доводы создают так много устойчивых точек опоры для поддержки решения, что, когда продавец уничтожает только одну из них, первую, обвала конструкции не происходит. Покупатель, который удовлетворен, даже счастлив благодаря множеству факторов, благоприятствующих его выбору, обычно не обращает внимания на потерю. Покупателю не приходит в голову, что дополнительные непредвиденные «сложности» могли бы не возникнуть, если бы сначала не был сделан определенный выбор.

Понаблюдав за применением столь впечатляюще действующей в демонстрационном зале автомобильного агентства тактики «выбрасывания низкого мяча», я решил проверить ее эффективность в другой обстановке. Продавцы машин, за которыми я наблюдал, «выбрасывали низкий мяч», предлагая выгодные сделки, добивались от клиента принятия благоприятного решения, а затем ловко изме-

няли предложение, убирая положительные моменты. Я хотел применить эту тактику в несколько иной модификации: я предложу выгодные условия сделки, а после принятия решения покупателем *добавлю* неприятное условие. Поскольку методика заставляет индивида держаться за сделку, даже если ее условия изменились в худшую сторону, она должна работать независимо от того, убран какой-либо положительный момент или добавлен отрицательный.

Итак, чтобы проверить это предположение, мы с моими коллегами Джоном Качоппо, Родом Бассетом и Джоном Миллером провели эксперимент, целью которого было заставить студентов университета штата Огайо, слушавших вводный курс по психологии, согласиться совершить малоприятные действия: рано встать, чтобы принять участие в назначенном на 7 часов утра исследовании «процесса мышления». Когда мы звонили одной группе студентов, то сразу же сообщали им о том, что занятие начнется в 7 часов утра. Только 24% студентов из этой группы изъявили готовность принять участие в исследовании. Разговаривая по телефону с другой группой студентов, мы «выбросили низкий мяч». Сначала мы спросили, хотят ли они участвовать в изучении мыслительных процессов, а после того, как они ответили — 56% из них дали положительный ответ, — мы сказали, что занятие начнется в 7 часов утра, и дали им шанс изменить свое решение. *Никто* из них этого не сделал. Более того, в соответствии со своим обязательством участвовать в исследовании 95% студентов, к которым была применена тактика «выбрасывания низкого мяча», пришли на факультет психологии в 7 утра, как обещали. Я знаю, что дело обстояло именно так, потому что я нанял двух ассистентов, которые пришли рано утром в назначенное место и записали имена всех явившихся студентов.[1]

Впечатляет способность тактики «выбрасывания низкого мяча» (предложения первоначальной заниженной цены) порождать у человека чувство удовлетворения от плохого выбора. Те, кто может предложить нам только скверные варианты, особенно любят эту тактику. Мы можем обнаружить, как они «выбрасывают низкие мячи» в общественной и личной жизни. Например, ревностным поклонником данной тактики является мой сосед Тим. Вспомните, это тот, кто, пообещав изменить свое поведение, заставил свою подругу Сару принять его обратно и отменить предстоящее бракосочетание с другим человеком. С того момента как Сара приняла решение в пользу Тима, она стала еще более преданной ему, чем была раньше, хотя Тим не выполнил своих обещаний. Сара объясняет это тем, что она увидела все положительные качества Тима, которых прежде не замечала.

Я смею утверждать, что Сара является такой же жертвой тактики «выбрасывания низкого мяча», как покупатели, которые поддались стратегии «дать нечто

---

[1] Нет оснований для слухов, что, нанимая ассистентов, я сначала спросил их, хотят ли они исследовать мыслительные процессы, а после того как они согласились, сообщил, что занятие начнется в 7 часов утра. Помимо описанного исследования были проведены еще несколько экспериментов, результаты которых подтвердили высокую эффективность методики «выбрасывания низкого мяча» при самых разных обстоятельствах (см. подробности в работах Brownstein & Katzev, 1985; Burger & Petty, 1981; Joule, 1987; Cialdini, Cacioppo, Basset & Miller, 1978).

и позднее это забрать» в агентстве по продаже новых автомобилей. Тим остается тем же парнем, каким был всегда. Но поскольку новые привлекательные качества, которые Сара открыла (или вообразила) в нем, для нее являются достаточно реальными, она теперь удовлетворена тем положением дел, которое было неприемлемым для нее до того, как она приняла на себя чудовищное обязательство в отношении Тима. Решение выбрать Тима, хотя оно, если судить объективно, было неправильным, «взрастило» собственную поддержку и, похоже, сделало Сару по-настоящему счастливой. Я никогда не упоминал при Саре о том, что мне известно о тактике «выбрасывания низкого мяча». Причина моего молчания заключается не в моей уверенности в том, что Саре лучше оставаться в неведении. Я считаю, что больше информации всегда лучше, чем меньше. Дело просто в том, что я уверен — если я скажу хоть слово, Сара меня возненавидит.

Борьба за общественные блага

Любая из методик достижения уступчивости, которые обсуждаются в данной книге, может быть использована как во благо, так и во зло, в зависимости от мотивов человека, желающего ее применить. Естественно, тактика «выбрасывания низкого мяча» может использоваться для получения социально более значимых результатов, нежели продажа новой машины или восстановление отношений с бывшей любовницей. Давайте рассмотрим конкретный пример. Одно исследование, проведенное в Айове (Pallak, Cook & Sullivan, 1980), показало, как тактика «выбрасывания низкого мяча» может заставить домовладельцев экономить энергию. Доктор Майкл Поллак разработал интересный проект. В начале зимы с жителями Айовы, которые отапливали свои дома природным газом, встретился специальный консультант. Этот консультант дал домовладельцам некоторые советы, касающиеся экономии энергии, и попросил их экономить горючее. Все согласились попытаться, однако когда исследователи изучили платежные ведомости семей через месяц и затем в конце зимы, они не увидели никакой реальной экономии. Домовладельцы, которые обещали экономить энергию, использовали столько же природного газа, сколько те их соседи, которые не вступали в контакт с консультантом. Следовательно, добрых намерений в сочетании с информацией о том, как экономить горючее, было недостаточно для того, чтобы изменить привычки.

Еще до начала эксперимента Поллак и его коллеги-исследователи осознали, что для изменения существующих моделей использования энергии потребуется нечто большее. Поэтому во втором случае они несколько изменили условия эксперимента. С пользующимися природным газом жителями Айовы также встретился консультант, который дал домовладельцам советы, касающиеся экономии топлива, и попросил их беречь газ, но на этот раз консультант предложил еще кое-что. Он сказал, что имена тех жителей, которые будут экономить энергию, опубликуют в газетах как имена граждан, движимых заботой об интересах общества. Эффект был потрясающим. Уже через месяц при проверке счетчиков выяснилось, что домовладельцы сэкономили в среднем по 422 кубических фута газа каждый. Возможность увидеть свои имена в газете явилась для людей мощным стимулом к приложению значительных усилий с целью экономии газа.

Затем «коврик выдернули». Исследователи устранили причину, которая побудила людей экономить горючее. Каждой семье, которой была обещана публикация фамилии, в письменном виде сообщили, что выполнить данное обещание не представляется возможным.

В конце зимы Поллак и его коллеги изучили влияние разосланных писем на потребление природного газа в этих семьях. Вернулись ли люди к прежней привычной расточительности после того, как потеряли надежду увидеть свои имена на страницах газет? Нет! В каждом из остававшихся холодных месяцев эти семьи сэкономили даже *больше* горючего, чем в те месяцы, когда они думали, что их будут публично восхвалять за проявленную сознательность! В первый месяц домовладельцы потребили природного газа на 12,2% меньше, чем обычно, потому что надеялись увидеть свои имена напечатанными в газете. Однако после того, как хозяева домов узнали из полученных ими писем, что это невозможно, они не увеличили потребление энергии до прежнего уровня. Напротив, в каждом из оставшихся зимних месяцев они потребили газа на 15,5% меньше, чем потребляли в среднем ежемесячно до беседы с консультантом.

Конечно, мы никогда не можем быть абсолютно уверены в том, что получим подобный результат. Давайте попробуем разобраться, почему в данном случае все произошло именно так, как произошло. Домовладельцев вынудили взять на себя обязательство по экономии газа с помощью тактики «выбрасывания низкого мяча» — им пообещали широкую известность. Принятое обязательство сразу же стало создавать свою собственную поддержку: домовладельцы начали изменять свои привычки, начали получать удовольствие от своих усилий, направленных на общее благо, начали убеждать себя в необходимости уменьшения зависимости США от иностранных поставщиков природного газа, начали проявлять большее внимание к своим коммунальным счетам, начали гордиться своей способностью к самоотречению и, что важнее всего, начали считать самих себя экономными, радеющими об общем национальном благе гражданами. Если учесть все эти новые доводы, оправдывавшие принятое обязательство по экономии энергии, становится понятно, почему данное обязательство продолжало выполняться даже после того, как первоначальный стимул (публикация имен на страницах газет и, как следствие, широкая известность) был устранен.

Как объяснить то, что домовладельцы не просто продолжили экономить горючее, но стали делать это даже с большим усердием, когда фактор гласности перестал быть решающим? Можно по-разному ответить на этот вопрос, но лично мне наиболее логичным представляется следующее объяснение. Возможность прославиться через газету мешала домовладельцам в полной мере почувствовать свою ответственность за принятое обязательство. Из-за действия этого внешнего фактора хозяева домов не могли убедить себя в том, что они экономят газ потому, что верят в необходимость подобной экономии. Когда же всем жителям пришли письма, в которых людей извещали о невозможности опубликования их имен в газетах, было устранено единственное препятствие, не позволявшее домовладельцам считать себя патриотично настроенными, сознающими необходимость экономии энергии гражданами. Новое представление людей о самих себе подтолкнуло их к еще большей экономии. Так же как Сара, они взяли на себя обязательство под

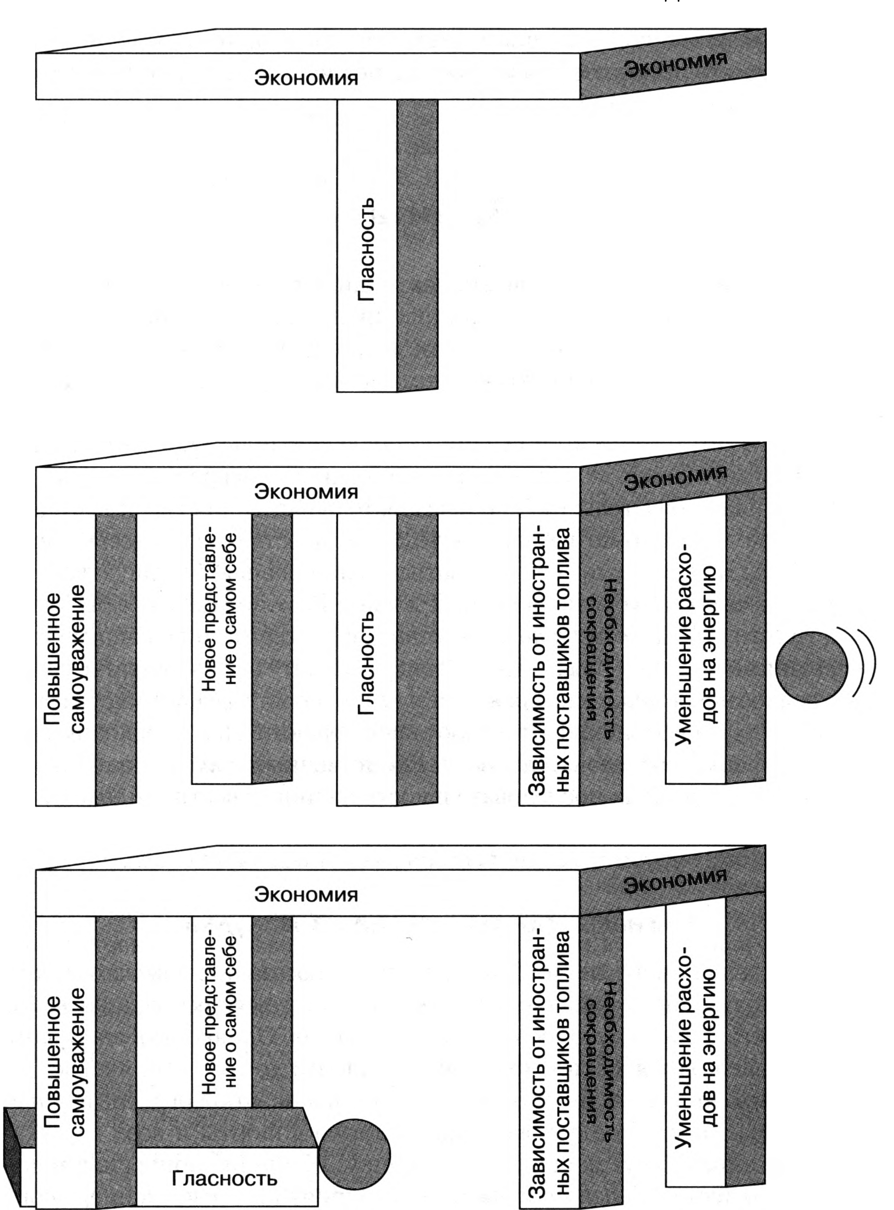


Рис. 3.6. «Выбрасывание низкого мяча» длительного действия

Здесь иллюстрируется исследование, проведенное в Айове с целью экономии энергии. Первоначальное усилие опиралось на обещание широкой огласки (вверху). Вскоре, однако, принятое обязательство по экономии энергии само выстроило поддерживающие его опоры, что позволило исследователям выбросить свой «низкий мяч» (в середине). В результате установился постоянный уровень экономии, который имел свои собственные точки опоры после того, как первоначальную опору (фактор гласности) свалили (внизу)

воздействием первоначального побудительного мотива и стали с еще большим рвением выполнять принятое обязательство после того, как этот побудительный мотив перестал действовать.[1]

Защита

Единственная известная мне эффективная защита от мощного орудия влияния, представляющего собой сочетание принципа принятия обязательства и присущего человеку стремления к последовательности, заключается в осознании следующего. Хотя в целом последовательность необходима, даже жизненно важна, существует ее глупая, жесткая модификация, которой следует остерегаться. Именно в отношении тенденции быть автоматически и бездумно последовательными нам следует быть осмотрительными, ибо она делает нас открытыми для маневров тех, кто использует механический ряд «обязательство — последовательность» для своей выгоды.

Однако поскольку автоматическая последовательность в целом весьма полезна — благодаря ей мы можем вести себя адекватно и рационально бóльшую часть времени, — ее нельзя совсем «убрать» из нашей жизни. Результаты были бы ужасными. Если вместо того чтобы *«включать жужжание»* в соответствии с нашими предыдущими решениями и делами, мы стали бы каждую минуту останавливаться, чтобы обдумывать всякое новое действие, прежде чем его совершить, у нас никогда бы не хватало времени на осуществление чего-либо значительного. Нам необходима даже эта механическая форма последовательности. Единственный выход — научиться определять момент, когда такая последовательность начинает вести к плохому выбору. Существуют определенные сигналы, два отдельных вида сигналов, предупреждающих нас. Мы регистрируем каждый из них в различных частях тела.

Сигналы, поступающие из желудка

Первый вид сигнала узнать легко. У нас начинает «сосать под ложечкой», когда мы понимаем, что оказались в западне и должны подчиниться требованию, которое не хотим выполнять. Такое случалось со мной сотни раз. Однако особенно памятный случай произошел однажды летним вечером задолго до того, как я начал изучать методики достижения уступчивости. Я услышал звонок, открыл дверь и обнаружил потрясающе красивую молодую женщину, одетую в шорты и верх от открытого купального костюма. В руках она держала папку. Женщина попросила меня ответить на вопросы теста. Желая произвести благоприятное впечатление, я согласил-

---

[1] К счастью, нет необходимости использовать изощренную методику «выбрасывания низкого мяча», чтобы задействовать принцип «обязательства—последовательности» при проведении общественно полезных кампаний. Впечатляющая серия исследований Ричарда Катцева и его студентов в Рид колледже продемонстрировала эффективность таких «порождающих» обязательства методик, как письменная фиксация обязательств и методика «нога-в-дверях», при укоренении различных общественно полезных действий (Bachman & Katzev, 1982; Katzev & Jonson, 1983, 1984; Katzev & Pardini, 1985; Pardini & Katzev, 1983–84).

ся. Должен признать, что, отвечая на вопросы, я старался по возможности представить себя в положительном свете. Наша беседа проходила следующим образом:

Потрясающая молодая женщина: Здравствуйте, я изучаю привычки городских жителей в сфере развлечений. Не согласитесь ли вы ответить на несколько вопросов?

Чалдини: Пожалуйста, заходите.

ПМЖ: Благодарю вас. С вашего разрешения я присяду, и мы начнем. Сколько раз в неделю вы обедаете вне дома?

Ч.: О, вероятно, три, возможно, четыре раза в неделю. В общем, всегда, когда только могу; я люблю хорошие рестораны.

ПМЖ: Как здорово! И вы обычно заказываете вино для своего обеда?

Ч.: Только если оно импортное.

ПМЖ: Ясно. Как насчет фильмов? Вы часто ходите в кино?

Ч.: Кино? Я люблю хорошие фильмы. А вы? Вам нравится ходить в кино?

ПМЖ: Э... да. Но давайте вернемся к интервью. Вы часто ходите на концерты?

Ч.: Разумеется. Предпочитаю симфоническую музыку, конечно; но мне также нравятся некоторые эстрадные группы.

ПМЖ (*быстро записывая*): Здорово! Еще только один вопрос. Как насчет гастрольных представлений театральных или балетных трупп? Вы стараетесь на них попасть?

Ч.: О, балет — это движение, грация, форма — я это обожаю. Я просто *влюблен* в балет. Смотрю его всякий раз, когда мне это удается.

ПМЖ: Великолепно. Что ж, разрешите мне проверить свои цифры, мистер Чалдини.

Ч.: Точнее, доктор Чалдини. Но это звучит так формально. Почему бы вам не называть меня Бобом?

ПМЖ: Хорошо, *Боб*. На основании информации, которую вы мне дали, я рада сообщить, что вы могли бы экономить до двенадцати сотен долларов в год, если бы воспользовались услугами «Клабамерика» (*Clubamerica*)! Небольшой членский взнос даст вам право на разнообразные скидки, которые, судя по вашим ответам, вам просто необходимы. Несомненно, такой социально активный человек, как вы, захочет воспользоваться услугами нашей компании.

Ч. (*пойманный в ловушку, как крыса*): Ну... э... я... э... я полагаю, что да.

Я прекрасно помню ощущение того, как сжимается мой желудок, пока я с трудом выдавливаю согласие. В мозгу у меня как будто прозвенел звонок: «Эй, тут ты и попался!» Но я не видел выхода. Я был загнан в угол собственными словами. Отклонение сделанного мне предложения в тот момент означало бы столкновение с парой неприятных альтернатив. Если бы я попробовал отступить, уверяя, что вовсе не являюсь таким уж светским львом, каковым себя представил во время интервью, я тем самым признал бы, что лгал; с другой стороны, попытка отказаться от предложения без подобного протеста выставила бы меня дураком, который не хочет сэкономить двенадцать сотен долларов. Поэтому я сделал членский взнос, хотя понял, что стремление к последовательности заманило меня в западню.

Однако больше такого не повторилось. Теперь я прислушиваюсь к своему желудку, я научился справляться с людьми, которые пытаются сыграть на моем стремлении к последовательности. Я просто говорю им, что именно они делают.

Это стало для меня прекрасной формой контратаки. Как только мой желудок сообщает, что я окажусь в дураках, если уступлю предъявляемому мне требованию только потому, что это соответствовало бы какому-то предыдущему замечанию, которое у меня выманили обманом, я начинаю излагать свое понимание требующему. Я не пытаюсь отрицать важность последовательности; я просто указываю на абсурдность глупой последовательности. Если требующий в ответ на мою тираду виновато опускает глаза или отступает в замешательстве, я торжествую. Я выиграл — эксплуататор проиграл.

Иногда я думаю, как бы повернулось дело, если бы та потрясающая молодая женщина попыталась заставить меня стать членом клуба развлечений теперь. Пожалуй, беседа была бы такой же, за исключением ее конца:

ПМЖ: ...Несомненно, такой социально активный человек, как вы, захочет воспользоваться услугами нашей компании.

Ч. (*очень уверенно*): Абсолютно неверно. Видите ли, я понимаю, что сейчас происходит. Я знаю, что ваше тестирование помогает вам заставлять людей рассказывать, как часто они выходят в свет. Вам известно, что в подобных условиях люди склонны приукрашивать свой образ жизни. Я также понимаю, что ваши боссы выбрали вас для этой работы из-за вашей физической привлекательности. Наверняка они велели вам носить одежду, открывающую значительную часть вашего упругого тела, поскольку хорошенькая полураздетая женщина вызывает у мужчин желание похвастаться своим «высоким уровнем», чтобы произвести на нее впечатление. Поэтому меня не интересует ваш клуб развлечений. Я знаю, что Эмерсон сказал о глупой последовательности и суевериях сознания.

ПМЖ (*в изумлении*): А?

Ч.: То, что я говорил вам во время вашего так называемого тестирования, не имеет значения. Я не позволю вам заманить меня в ловушку последовательности. Никакие *щелк, зажужжало* не пройдут!

ПМЖ: Что?

Ч.: Хорошо, давайте, я изложу это более доступным для вас языком. Первое: с моей стороны было бы глупо тратить деньги на то, что мне не нужно. Второе: на основании сигналов, поступающих из моего желудка, я знаю, что мне не нужен ваш клуб развлечений. Третье: следовательно, если вы все еще верите, что я дам вам хотя бы доллар, вы, вероятно, до сих пор верите также в волшебников. Разумеется, такой умный человек, как вы, должен понять это.

ПМЖ (*попавшая в западню, как сногсшибательная молодая крыса*): Хорошо... э... я... э... я полагаю, что это так.

Сигналы, поступающие из глубины сердца

Желудок не является особенно «чутким» и «проницательным» органом. Только когда становится очевидно, что мошенники вот-вот обманут, желудок может подать сигнал тревоги. Если же обман завуалирован, наш желудок может вовсе не отреагировать. В таком случае мы должны поискать иные сигналы. История моей соседки Сары является хорошим примером. Сара взяла на себя важное обязательство в отношении Тима, отказавшись от своих планов выйти замуж за другого человека. Это обязательство «вырастило» собственную поддержку, так что Сара остается с Тимом несмотря на то, что первоначального стимула больше нет. Она сформулировала

новые доводы и убедила себя в том, что поступила правильно. Нетрудно понять, почему желудок Сары не сжимается постоянно. Желудок посылает нам сообщение, когда мы делаем то, что считаем неправильным. Сара ничего подобного *не думает*. Она думает, что выбрала спутника жизни правильно, и ведет себя в соответствии с этим выбором. Однако мне кажется, что какая-то «часть» Сары считает ее выбор ошибочным, а ее нынешнюю жизнь — результатом стремления к глупой последовательности. Нельзя точно сказать, где рождаются подобные мысли. На мой взгляд, это происходит в глубине сердца. Здесь мы не можем дурачить самих себя. Это место, куда не проникает ни одно из наших оправданий, ни одно из наших рациональных объяснений. Сердце Сары знает истину, хотя в настоящее время молодая женщина не может расслышать подаваемые им сигналы из-за шума аппарата поддержки, который она построила. Если Сара ошиблась в своем выборе, как долго она будет находиться в неведении? Когда сердце откроет ей истину? Это нельзя предсказать. Однако ясно одно: со временем Саре будет все труднее найти подходящую альтернативу. Ей следует спросить саму себя, не сделала ли она ошибку.

Конечно, легче сказать, чем сделать. Сара должна ответить на крайне сложный вопрос: «Зная то, что я знаю сейчас, сделала бы я тогда тот же самый выбор?» Особое значение имеет первая часть вопроса: «Зная то, что я знаю сейчас». Что именно знает Сара теперь о Тиме? Что из того, что она думает о нем, является результатом отчаянной попытки оправдать взятое на себя обязательство? Сара заявляет, что после своего возвращения Тим стал больше о ней заботиться, меньше пить, научился делать прекрасные омлеты и т. д. Попробовав пару его омлетов, я не нашел их прекрасными. Однако важно, верит ли Сара во все это, причем не только в своих мыслях — мы можем играть в подобные интеллектуальные игры с самими собой, — но и в глубине сердца.

Мне известен один несложный полезный прием. Сара может использовать этот прием, чтобы выяснить, что в ее нынешнем удовлетворении Тимом является реальностью, а что — результатом стремления к глупой последовательности. Исследования физиологов показывают, что мы испытываем определенные чувства по отношению к чему-либо за долю секунды до того, как начинаем об этом размышлять (Murphy & Zayonc, 1993; van der Berg et al. 2006). Я думаю, что послание, идущее из глубины сердца, является чистым, основным ощущением. Следовательно, если бы мы всегда были внимательными, мы могли бы регистрировать это ощущение, пусть слабое, до момента включения нашего сознания. Таким образом, если бы Сара задала себе ключевой вопрос: «Сделала бы я тот же самый выбор снова?», ей следовало бы прежде всего обратить внимание на возникшие у нее в этот момент чувства и довериться им. Вполне возможно, что сигнал, исходящий из ее сердца, успеет проскользнуть неискаженным до того момента, когда предвзятые мысли хлынут потоком.[1]

---

[1] Это не значит, что наши чувства относительно того или иного предмета или явления всегда отличаются от того, что мы о нем думаем, или что чувству всегда следует доверять больше, чем мысли. Однако многие исследования показывают, что наши эмоции и убеждения не всегда являются «однонаправленными». Таким образом, в ситуациях, когда требуется принимать решения при наличии обязательств, которые вполне могут породить поддерживающие ранее сделанный выбор рациональные объяснения, следует больше прислушиваться к чувствам (Wilson, 1989). Это особенно верно, когда, как в случае с Сарой, основная проблема — это проблема эмоционального свойства.

Я применяю этот метод всякий раз, когда мне начинает казаться, что я склоняюсь к глупой последовательности. Однажды я остановился у бензозаправочной станции, рядом с которой был расположен рекламный щит, гласивший, что цена галлона бензина здесь на пару центов меньше, чем на других станциях в округе. Но, уже держа пистолет насоса в руках, я обратил внимание на то, что цена, обозначенная на насосе, на два цента выше, чем цена, упомянутая на рекламном щите. Когда я сказал об этом проходившему мимо сотруднику станции, который, как я выяснил позднее, был ее владельцем, он неубедительно пробормотал, что цены изменились несколько дней тому назад, но у него не было времени исправить цифры на щите. Я стал решать, что же делать. На ум пришло несколько доводов в пользу того, чтобы остаться: «Мне действительно очень нужен бензин», «Этот насос под рукой, а я спешу», «Мне кажется, что моя машина лучше бегает после заправки бензином именно этой марки».

Требовалось определить, были эти доводы обоснованными или они являлись оправданиями моего желания остаться. Поэтому я задал себе ключевой вопрос: «Знай я реальную цену на этот бензин, остановил бы я свой выбор именно на этой заправке?» Сконцентрировавшись на первом всплеске впечатлений, я получил ясный и однозначный ответ. Я, скорее всего, проехал бы мимо. Я даже не притормозил бы. Таким образом, я понял, что никакие другие причины, кроме обещанной низкой цены бензина, не привели бы меня на эту станцию. Не причины создали решение; это решение создало их.

Определившись с этим, следовало принять другое решение. Раз уж я стою здесь, держа шланг, не лучше ли воспользоваться им, а не ехать куда-либо еще, чтобы заплатить те же самые деньги? К счастью, владелец бензоколонки подошел ко мне и помог определиться. Он спросил, почему я не качаю бензин. Я сказал, что мне не нравится несоответствие цен. На это «бензиновый король» ответил мне, злобно брюзжа: «Слушай, никто не смеет мне указывать, как вести бизнес. Если ты думаешь, что я тебя обманываю, положи этот шланг *немедленно* и выметайся отсюда, парень». Уверенный в том, что он мошенничает, я был рад действовать в соответствии со своими убеждениями и его желаниями. Я тут же бросил шланг... и переехал его на пути к ближайшему выходу. Иногда последовательность может быть удивительно полезной.

Особо уязвимые места

Существуют ли какие-то особые типы людей, чья потребность действовать в согласии с тем, что они сказали или сделали раньше, делает их особенно подверженными тем методам наложения обязательств, о которых говорилось в этой главе? Такие типы людей существуют. Для того чтобы узнать о характерных чертах этих людей, следует изучить чрезвычайно неприятное происшествие из жизни одного из самых знаменитых спортсменов нашего времени.

События, сопровождавшие это происшествие, как сказано в новостях *Associated Press* («Grandson's drowning», 2005), выглядят загадочными. 1 марта 2005 года полуторагодовалый внук легенды гольфа Джэка Никлауса утонул в горячей ванне в результате несчастного случая. Неделю спустя все еще убитый горем Никлаус отмел мысли о деятельности, связанной с гольфом, в будущем, включая предстоящий

турнир мастеров, сказав: «Я думаю, что, принимая во внимание то, что произошло в нашей семье, мое время должно быть потрачено совершенно по-другому. У меня нет никаких планов, связанных с игрой в гольф». Однако в день этого заявления он сделал два примечательных исключения: он произнес речь перед группой потенциальных членов гольф клуба во Флориде и сыграл в благотворительном турнире, хозяином которого был его давний соперник Гэрри Плейер. Что было настолько сильным и оторвало Никлауса от его скорбящей семьи и заставило участвовать в двух событиях, которые казались совершенно неважными по сравнению с событием, которое он переживал со своей семьей? «Вы даете обязательства, — сказал он, — и вы должны выполнять их». Он ответил именно так просто. Хотя сами эти небольшие события, возможно, не были важными в общей череде вещей, но его предварительные договоренности участвовать в них, бесспорно, были важны, по крайней мере для него. Но почему обязательства, взятые Никлаусом, были настолько... скажем... обязывающими для него? Обладал ли он какими-то чертами, которые приводили его к такой жесткой форме последовательности? На самом деле, такие черты были: ему было 65 лет и он был американцем.

Возраст. Не должно вызывать удивление, что люди с особенно большой склонностью к последовательности в своих позициях и действиях часто становятся жертвами тактических ходов для оказания влияний, основанных на последовательности. В одном из проведенных мной исследований была разработана шкала для измерения приверженности последовательности; было выявлено, что люди, набравшие большее количество очков по приверженности последовательности, были особенно склонны подчиняться тем, кто применял тактику «нога-в-дверях» или «вбрасывание низкого мяча» (Cialdini, Trost, & Newsom, 1995). Но более всего удивило, что в ходе последующего исследования людей в возрасте от 18 до 80 лет мы обнаружили, что склонность к последовательности действий возрастает с годами — перевалив за рубеж 50 лет, наши испытуемые демонстрировали самую сильную приверженность последовательности после взятых на себя обязательств (Brown, Asher, & Cialdini, 2005).

Думаю, что это наблюдение может помочь объяснить приверженность 65-летнего Джэка Никлауса данным им ранее обещаниям даже перед лицом семейной трагедии, которая могла бы ему обеспечить совершенно понятное для всех оправдание; чтобы оставаться верным себе, он должен был выполнить свои обещания. Кроме того, я считаю, что этим же фактом объясняется то, что мошенники часто выбирают в качестве жертв более пожилых людей. Обратимся к исследованию Американской ассоциации пенсионеров (AARP), которая отметила учащение случаев (и огорчительный успех) телефонных атак мошенников против членов этой организации в возрасте старше 50 лет. Вместе со следователями в двенадцати штатах эта организация включилась в операцию, нацеленную на раскрытие трюков телефонных жуликов. Одним из результатов этой операции была коллекция магнитофонных кассет с записью разговоров между мошенниками и их предполагаемой жертвой. Внимательная проверка этих лент исследователями Энтони Прэткнсом и Даугом Шейделом (2005) раскрыла частые попытки мошенников получить — или иногда утверждать, что они получили — первоначальное небольшое обязательство от своей предполагаемой жертвы, затем вытянуть деньги из человека, вынуждая его не-

сти ответственность за это «обязательство». Посмотрите, как в приведенных отрывках записи мошенник применяет принцип последовательности как дубинку к людям, чья личная приверженность последовательности придает этому оружию внушительный вес.

> «Нет, мы не просто об этом разговаривали. Вы заказали это! Вы сказали “да”. Вы сказали “да”.»
>
> «Вы выписали это в прошлом месяце; вы не помните?»
>
> «Вы дали нам обязательство по этому поводу более трех недель назад.»
>
> «Я получил обещание и обязательство от вас на прошлой неделе.»
>
> «Вы не можете заключить сделку и отказаться от своего слова через пять недель. Вы просто не можете это сделать.»

Индивидуализм. Существует ли еще какой-то фактор, кроме возраста, который может объяснить сильную потребность Джэка Никлауса оставаться верным своим обязательствам? Я намекнул на этот фактор ранее. Он американец, рожденный и выросший в самом сердце страны (штат Огайо), которая отличается от большей части прочего мира своей приверженностью «культу личности» (Hofstede, 1980, Vandello & Cohen, 1999). В индивидуалистических странах, таких как США и страны Западной Европы, акцент делается на личности, в то время как в более коллективистских обществах акцент делается на группе. Так, например, индивидуалисты, решают, что им делать в какой-либо ситуации, прежде всего обращаясь к своему собственному опыту, мнению и выбору, не оглядываясь на других. Это может сделать их очень уязвимыми для приемов влияния, которые используют как рычаг сказанное или сделанное человеком ранее.

Для того чтобы проверить эту мысль, мы с коллегами (Petrova, Cialdini, & Sills, 2007) применили вариант метода «нога-в-дверях» в группе студентов моего университета; половина из них родились в США, а остальные были из менее индивидуалистических азиатских стран. Сначала мы попросили студентов участвовать в 20-минутном опросе в режиме онлайн на тему «взаимоотношения в школе и обществе». Затем, месяц спустя, мы попросили их участвовать в 40-минутном опросе на ту же тему. Американские студенты более чем в 2 раза чаще готовы были согласиться на 40-минутное исследование (21,6% против 9,9%). Почему? Потому что они лично согласились на предшествующую подобную просьбу, а индивидуалисты решают, что им следует делать, основываясь на том, что лично они уже сделали. Таким образом, члены индивидуалистических обществ — особенно более пожилые члены — должны опасаться приемов влияния, которые начинаются с просьбы сделать очень небольшой шаг. Эти маленькие, осторожные шаги могут привести к большим прыжкам вслепую.

Выводы

- Психологи давно обнаружили, что большинство людей стремятся быть и выглядеть последовательными в своих словах, мыслях и делах. В основе

этой склонности к последовательности лежат три фактора. Во-первых, последовательность в поведении высоко оценивается обществом. Во-вторых, последовательное поведение способствует решению самых разных задач в повседневной жизни. В-третьих, ориентация на последовательность создает возможности для формирования ценных стереотипов в сложных условиях современного существования. Последовательно придерживаясь ранее принятых решений, человек может не обрабатывать всю имеющую отношение к делу информацию в стандартных ситуациях; вместо этого он должен просто вспомнить ранее принятое решение и отреагировать в соответствии с ним.

- Чрезвычайно большое значение имеет начальное обязательство. Взяв на себя обязательство (заняв определенную позицию), люди склонны соглашаться с требованиями, которые соответствуют данному обязательству. Поэтому многие «профессионалы уступчивости» стараются побудить людей изначально занять позицию, соответствующую тому поведению, которого они позднее будут от этих людей добиваться. Однако не все обязательства одинаково эффективно порождают последовательные действия в будущем. Наиболее эффективны активные, публичные обязательства. Кроме того, обязательства должны быть внутренне мотивированными (не навязанными извне) и на их выполнение должны затрачиваться определенные усилия.
- Решения о принятии обязательств, даже ошибочные, имеют тенденцию к «самосохранению», поскольку могут «создавать собственные точки опоры». Люди часто придумывают новые причины и оправдания, чтобы убедить самих себя в необходимости выполнения уже принятых обязательств. В результате некоторые обязательства продолжают действовать даже после того, как «породившие» их обстоятельства меняются. Этот феномен лежит в основе чрезвычайно эффективной тактики «выбрасывания низкого мяча», которую часто применяют «профессионалы уступчивости».
- Для того чтобы обнаружить отрицательное влияние склонности к последовательности на нашу уступчивость и нейтрализовать это влияние, нам следует прислушиваться к сигналам, поступающим в наш мозг из двух органов: из желудка и из сердца. Из желудка сигналы поступают тогда, когда мы осознаем, что нашу склонность к последовательности используют с корыстной целью, чтобы вынудить нас к согласию с требованием, которое, как нам известно, мы не хотим выполнять. В этом случае следует объяснить требующему, что мы разгадали его намерения и поступим так, как считаем нужным. Сигналы, поступающие из глубины сердца, иные. К ним полезно прислушаться тогда, когда мы сомневаемся в правильности взятого на себя обязательства. В этом случае следует задать себе ключевой вопрос: «Если бы можно было вернуться во времени назад, взял бы я на себя то же самое обязательство, зная то, что я знаю теперь?» Для того чтобы получить ответ на этот вопрос, надо прислушаться к своим чувствам. Методы обязательства и последовательности, вероятно, будут работать особенно хорошо на членах индивидуалистических обществ, в частности — на людях старше 50 лет.

Контрольные вопросы

Совершенное владение материалом

1. Почему мы хотим выглядеть и быть последовательными в большинстве ситуаций?
2. Почему во многих ситуациях мы склонны к жесткой, «упрямой» последовательности?
3. Какие факторы способствуют усилению влияния обязательств на представления человека о самом себе и на соответствующее этим представлениям поведение этого человека в будущем?
4. Что делает особенно эффективными письменные обязательства?
5. Какую связь вы видите между тактикой «выбрасывания низкого мяча» и выражением «создание собственных точек опоры»?

Критическое мышление

1. Предположим, вы советуете американским солдатам, участвующим в какой-либо военной кампании, сопротивляться давлению взятых на себя обязательств, чтобы не попасть в ловушку, в которой оказались военнопленные во время Корейской войны. Что бы вы сказали солдатам?
2. Говоря о преданности владельцев мотоциклов марки «Харлей-Дэвидсон» своим «стальным коням», один комментатор заметил: «Если вы сможете убедить своих покупателей татуировать на груди название вашей фирмы, вам больше не придется беспокоиться о том, что они предпочтут другую модель». Объясните, почему эти слова справедливы. В своем ответе сошлитесь на каждый из факторов, которые усиливают влияние обязательства на будущее действие.
3. Вообразите, что вам сложно заставить себя готовиться к важному экзамену, до которого осталось менее недели. Используя свои новые знания, опишите, что бы вы сделали, чтобы заставить себя найти необходимое для учебы время. Обязательно объясните, почему выбранная вами тактика должна сработать.
4. В большинстве культур традицией является длительная свадебная церемония. Каким образом такая церемония способствует усилению влияния обязательств, которые берут на себя жених и невеста, а также члены их семей?

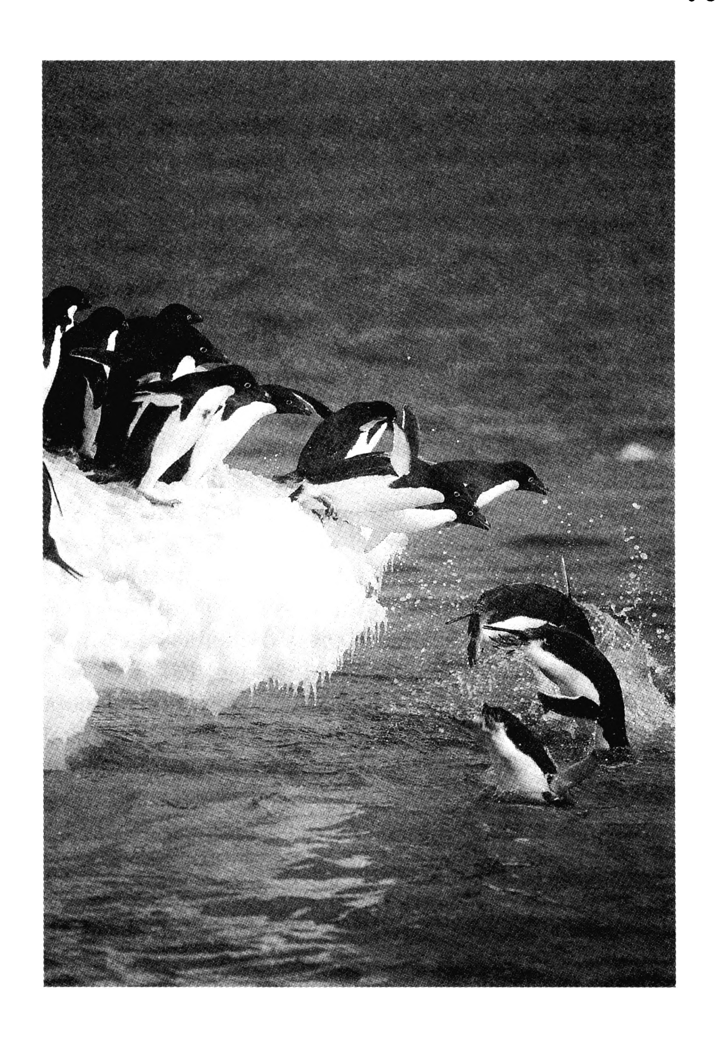
Глава 4

Социальное доказательство

Истина — это мы

Там, где все думают одинаково, никто не думает слишком много.

Уолтер Липман



Я не знаю людей, которым нравился бы записанный на магнитофонную ленту механический смех. Когда я тестировал людей, посетивших в течение одного из дней мой офис, — нескольких студентов, двух специалистов по ремонту телефонов, группу университетских профессоров и одного уборщика, реакция на такой смех неизменно была отрицательной. Фонограммы смеха, часто использующиеся на телевидении, не вызывали у тестируемых ничего, кроме раздражения. Люди, которых я опрашивал, терпеть не могли записанный на магнитофон смех. Они считали его глупым и фальшивым. Хотя моя выборка была слишком мала, я готов биться об заклад, что результаты этого исследования достаточно объективно отражают отрицательное отношение большинства американских телезрителей к фонограммам смеха.

Почему же тогда записанный на магнитофон смех столь популярен у телевизионных ведущих? Они добились высокого положения и великолепного жалованья, зная, как дать публике то, что она хочет. Тем не менее телеведущие часто пользуются фонограммами смеха, которые их аудитория находит безвкусными. Причем они делают это вопреки возражениям многих талантливых артистов. Требование убрать записанную на пленку «реакцию зала» из телевизионных проектов часто выдвигается сценаристами и актерами. Подобные требования выполняются далеко не всегда, и, как правило, дело не обходится без борьбы.

Чем же так привлекает телевизионных ведущих записанный на магнитофонную ленту смех? Зачем эти проницательные и испытанные профессионалы защищают практику, которую их потенциальные зрители и многие творческие личности находят оскорбительной? Ответ на этот вопрос одновременно простой и интригующий: опытным телевизионным ведущим известны результаты специальных психологических исследований. В ходе этих исследований было выяснено, что записанный на магнитофонную ленту смех заставляет аудиторию смеяться дольше и чаще, когда подается юмористический материал, а также заставляет оценивать этот материал как более смешной (Provine, 2000). Кроме того, исследования показывают, что записанный на магнитофонную пленку смех наиболее эффективен при неудачных шутках (Nosanchuk & Lightstone, 1974).

В свете этих данных действия телевизионных ведущих приобретают глубокий смысл. Включение фонограмм смеха в юмористические программы повышает их комический эффект и способствует правильному пониманию шуток телезрителями даже тогда, когда представленный материал отличает низкое качество. Удивительно ли, что на телевидении, непрерывно выдающем на «голубые экраны» множество грубых поделок типа комедий положений, так часто используется записанный на магнитофонную пленку смех? Воротилы телевизионного бизнеса знают, что делают!

Но, разгадав секрет столь широкого применения фонограмм смеха, мы должны найти ответ на другой, не менее важный вопрос: почему записанный на магни-

тофонную ленту смех так сильно действует на нас? Теперь уже не телевизионные ведущие должны казаться нам странными (они действуют логично и в своих собственных интересах), а мы сами, телезрители. Почему мы особенно громко смеемся над комическим материалом, подающимся на фоне механически сфабрикованного веселья? Почему мы вообще находим смешным этот комический мусор? Постановщики развлекательных программ на самом деле не дурачат нас. Любой может узнать искусственный смех. Он настолько вульгарен и фальшив, что его невозможно перепутать с настоящим. Мы отлично знаем, что бурное веселье не соответствует качеству шутки, за которой оно следует, что атмосфера веселья создается не настоящей аудиторией, а техником за контрольным пультом. И тем не менее эта явная подделка действует на нас!

Принцип социального доказательства

Для того чтобы выяснить, почему записанный на магнитофонную ленту смех настолько заразителен, нам нужно сначала понять природу еще одного мощного орудия влияния — *принципа социального доказательства.* Согласно этому принципу, мы определяем, что является правильным, выясняя, что считают правильным другие люди (Lun et al., 2007). В частности, этот принцип срабатывает, когда мы решаем, какое поведение является правильным. *Мы считаем свое поведение правильным в данной ситуации, если часто видим других людей, ведущих себя подобным образом.*

Тенденция считать действие правильным, если таким же образом действуют многие другие, обычно очень устойчива. Как правило, мы совершаем меньше ошибок, когда действуем в соответствии с социальными нормами, чем тогда, когда противоречим им. Обычно, если что-то делает масса людей, это правильно. В этом аспекте принципа социального доказательства заключается одновременно его величайшая сила и главная слабость. Как и другие орудия влияния, данный принцип обеспечивает людей полезными рациональными методами определения линии поведения, но в то же самое время делает тех, кто эти рациональные методы применяет, игрушками в руках «психологических спекулянтов», которые «залегли в ожидании вдоль тропы» и всегда готовы броситься в атаку.

В случае с записанным на магнитофонную пленку смехом проблема возникает, когда мы начинаем реагировать на социальное доказательство в такой бездумной манере, что нас можно одурачить посредством необъективного или фальшивого свидетельства. Наша глупость заключается не в том, что мы используем смех других, чтобы помочь себе решить, что является смешным; это вполне логично и соответствует принципу социального доказательства. Глупость имеет место тогда, когда мы поступаем таким образом, слыша явно искусственный смех. Каким-то образом одного звука смеха оказывается достаточно для того, чтобы рассмешить нас. Уместно вспомнить пример из главы 1, в котором речь шла о взаимодействии индюшки и хорька. Помните пример с индюшкой и хорьком? Поскольку определенный звук «чип-чип» ассоциируется у индюшек-наседок с ее птенцами, индюшки либо проявляют заботу о них, либо игнорируют. Вследствие этого мож-

но обманом заставить индюшку проявлять материнские инстинкты по отношению к чучелу хорька, пока проигрывается записанный звук «чип-чип» индюшонка. Имитации этого звука достаточно, чтобы «включить» у индюшки «магнитофонную запись» материнских инстинктов.

Этот пример прекрасно иллюстрирует взаимоотношения между среднестатистическим зрителем и проигрывающим фонограммы смеха телевизионным ведущим. Мы настолько привыкли ориентироваться на реакцию других людей при определении того, что является смешным, что нас также можно заставить отреагировать на звук, а не на сущность реального явления. Точно так же как звук «чип-чип», отделенный от реального птенца, может побудить индюшку проявить материнскую заботу, так и записанное «ха-ха», отделенное от реальной аудитории, может заставить нас смеяться. Телевизионные ведущие используют наше пристрастие к рациональным методам, нашу склонность реагировать автоматически, основываясь на неполном наборе фактов. Они знают, что их записи запустят наши записи. *Щелк, зажужжало.*

Власть публики

Конечно, не только люди, работающие на телевидении, используют принцип социального доказательства для извлечения прибыли. Наша склонность считать, что действие является правильным, если его совершают другие, эксплуатируется в самых разнообразных обстоятельствах. Бармены часто «солят» свои блюда для чаевых несколькими долларовыми банкнотами в начале вечера. Таким образом они создают видимость того, что предыдущие посетители якобы оставили чаевые. Отсюда новые клиенты делают вывод, что им тоже следует дать чаевые бармену. Церковные привратники иногда «солят» корзинки для сбора пожертвований с той же целью и добиваются того же положительного результата. Известно, что евангельские проповедники часто «засевают» свою аудиторию специально подобранными и подготовленными «звонарями», которые в конце службы выходят вперед и вносят пожертвования. Исследователи из университета штата Аризона, проникшие в религиозную организацию Билли Грэхема, стали свидетелями предварительных приготовлений перед одной из его проповедей, проводящейся в ходе очередной кампании. «К моменту прибытия Грэхема в какой-либо город армия из 6000 завербованных людей обычно уже ждет инструкций о том, в какие моменты следует выходить вперед, чтобы создать впечатление массового движения» (Altheide & Johnson, 1977).

Рекламные агенты любят сообщать нам, что продукт «удивительно быстро раскупается». Не нужно убеждать нас в том, что продукт хорош, достаточно лишь сказать, что так думают многие. Организаторы благотворительных телевизионных марафонов посвящают, казалось бы, неоправданно большую часть времени бесконечному перечислению зрителей, которые уже пообещали сделать вклады. Идея, которая должна быть донесена до сознания уклоняющихся, ясна: «Посмотрите на всех тех людей, которые решили дать деньги. *Должно быть*, и вам следовало бы сделать это». В разгар всеобщего увлечения стилем диско некоторые владельцы дискотек фабриковали своего рода социальные доказательства престижности своих клубов, создавая длинные очереди из ожидающих, в то время как в помещениях

места было более чем достаточно. Продавцов учат сдабривать партии товара, «выброшенные» на рынок, многочисленными сообщениями о тех людях, которые приобрели данный продукт. Консультант по продажам Каветт Роберт на занятиях с продавцами-стажерами говорит так: «Поскольку 95% людей являются по своей природе имитаторами и только 5% — инициаторами, действия других убеждают покупателей больше, чем доказательства, которые мы можем им предложить».

Многие психологи изучали действие принципа социального доказательства, использование которого иногда дает поразительные результаты.[1] В частности, Альберт Бандура занимался разработкой способов изменения нежелательных моделей поведения. Бандура и его коллеги доказали, что можно избавить страдающих фобиями людей от их страхов потрясающе простым способом. Например, маленьким детям, боявшимся собак, Бандура (Bandura, Grusec & Menlove, 1967) предложил просто наблюдать за мальчиком, который весело играл с собакой, по 20 минут в день. Этот показ привел к заметным изменениям в реакциях пугливых детей; после четырех «сеансов наблюдения» 67% ребят выразили готовность забраться в детский манеж с собакой и оставаться там, лаская и почесывая ее, причем даже в отсутствие взрослых. Более того, когда исследователи через месяц снова оценили уровни страха у этих детей, они выяснили, что улучшение за этот период не исчезло; фактически дети охотнее, чем когда-либо, общались с собаками. Важное практическое открытие было сделано в ходе второго исследования Бандуры (Bandura & Menlove, 1968). На этот раз были взяты дети, которые особенно боялись собак. Для того чтобы уменьшить их страхи, были использованы соответствующие видеоролики. Их показ оказался таким же эффективным, как реальная демонстрация смелого мальчика, играющего с собакой. Причем наибольшую пользу принесли те ролики, в которых было показано несколько детей, играющих со своими собаками. Очевидно, принцип социального доказательства работает лучше всего, когда доказательство обеспечивается действиями множества других людей.[2]

---

[1] Исследования, проводившиеся Кеннетом Крэйгом и его коллегами, демонстрируют, как принцип социального доказательства может повлиять на ощущение боли. Во время проведения одного из научных экспериментов (Craig & Prkachin, 1978) испытуемые, подвергавшиеся воздействию электрического тока, ощущали меньшую боль (о чем можно судить по личным отчетам, а также по изменению психофизических показателей сенсорной чувствительности и таких физиологических показателей, как частота сердечных сокращений и кожно-гальваническая реакция), когда они оказывались вместе с другим испытуемым, который реагировал на электрические разряды так, точно они не были болезненными.

[2] Любой читатель, который сомневается в том, что какое-либо действие кажется либо уместным, либо неуместным в зависимости от того, сколько человек выполняет это же действие, может самостоятельно провести несложный эксперимент. Встаньте на одной из центральных улиц в час «пик», выберите точку на небе или на высоком здании и смотрите на нее в течение минуты. За это время вокруг вас изменится очень немногое — большинство людей пройдут мимо, не взглянув вверх, и, скорее всего, ни один человек не остановится, чтобы начать смотреть вместе с вами в направлении вашего взгляда. На следующий день придите на то же место с четырьмя своими друзьями и вместе с ними проделайте то же самое. За шестьдесят секунд остановится толпа людей. Все они станут запрокидывать головы, чтобы разглядеть в небе неизвестно что. Пешеходы, которые не остановятся рядом с вами, не смогут пересилить желание взглянуть вверх хотя бы мельком. Трое нью-йоркских социальных психологов, проводивших подобный эксперимент, заставили 80% всех прохожих поднять взгляд. (Milgram, Bickman & Berkowitz, 1969).





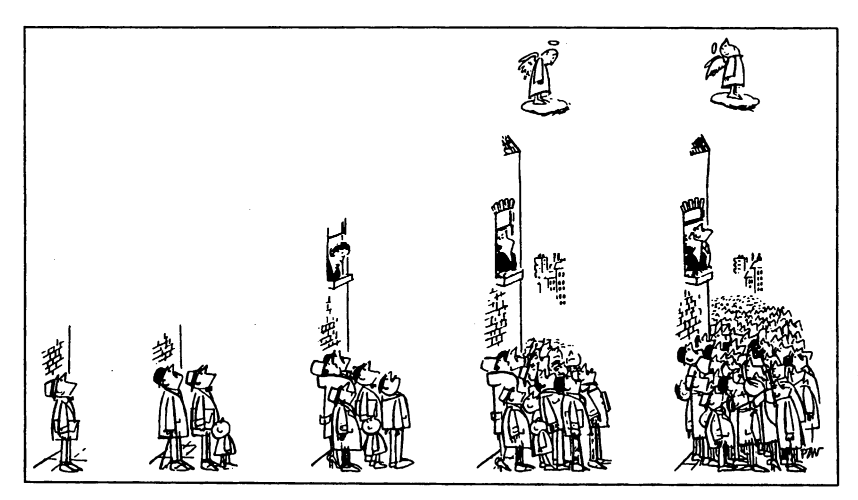
Рис. 4.1. Пятьдесят миллионов американцев не могут быть неправыми

Фильмы, содержащие специально подобранные примеры, оказывают мощное влияние на поведение детей. Такие фильмы помогают решать многие проблемы. Чрезвычайно интересное исследование провел психолог Роберт О'Коннор (O'Connor, 1972). Объектами исследования являлись социально изолированные дети дошкольного возраста. Мы все встречали таких детей, очень робких, часто стоящих в одиночестве в отдалении от скоплений своих сверстников. О'Коннор считает, что в раннем возрасте у таких детей формируется устойчивая модель изоляции, которая может создавать трудности для достижения социального комфорта и приспособления во взрослом возрасте. Пытаясь изменить данную модель, О'Коннор создал фильм, который включал в себя одиннадцать различных сцен, снятых в обстановке детского сада. Каждая сцена начиналась показом необщительных детей, сначала лишь наблюдающих за какой-то социальной деятельностью своих сверстников, а затем присоединяющихся к товарищам к восторгу всех присутствующих. О'Коннор выбрал группу особенно замкнутых детей из четырех детских дошкольных учреждений и показал им фильм. Результаты были впечатляющими. Посмотрев фильм, считавшиеся замкнутыми дети стали гораздо лучше взаимодействовать со сверстниками. Еще более впечатляющим было то, что О'Коннор обнаружил, когда вернулся для наблюдения через шесть недель. В то

время как замкнутые дети, которые не видели фильма О'Коннора, оставались, как и прежде, социально изолированными, те, кто посмотрел фильм, теперь были лидерами в своих учреждениях. Похоже, что 23-минутного фильма, увиденного лишь однажды, было достаточно для того, чтобы полностью изменить неадекватную модель поведения. Таково могущество принципа социального доказательства.[1]

После потопа

Одна иллюстрация силы принципа социального доказательства представляется мне наиболее удачной. Причины ее привлекательности следующие: ученые изучают процесс, являясь одновременно его участниками, погружаясь в его естественное течение; интересную информацию получают такие разные специалисты, как историки, психологи и теологи; становится ясно, как можно применить



Притяжение толпы может быть дьявольски сильным

Рис. 4.2. В поисках более высокого смысла

© Punch/Rothco.

---

[1] Другое исследование, в отличие от исследования О'Коннора (O'Connor, 1972), выявило оборотную сторону рассматриваемой медали — сильное влияние на юных зрителей фильмов, в которых они находят подходящие для себя модели поведения, вызывает чувство тревоги у тех, кто озабочен частым показом сцен насилия по телевидению. Результаты эксперимента, проведенного психологами Робертом Либертом и Робертом Бэроном (Robert Liebert and Robert Baron, 1972), выглядят зловещими. Несколько детей посмотрели эпизоды из телевизионной программы, в которой показывались люди, намеренно причинявшие друг другу вред. Было отмечено, что после этого просмотра данные дети вели себя гораздо более агрессивно по отношению к окружающим, чем те дети, которые закончили просмотр нейтральной телевизионной программы (скачки). Исследователи сделали следующий вывод: когда дети видят, как люди на экране ведут себя агрессивно, они сами начинают проявлять агрессивность. В эксперименте принимали участие дети из разных возрастных групп (5–6-летние и 8–9-летние), как девочки, так и мальчики, и все они реагировали на сцены насилия практически одинаково.

к нам социальные доказательства — не со стороны других, а со стороны нас самих, чтобы убедить нас в следующем: то, что мы склонны считать истинным, является истинным.

Если мы обратим свой взгляд в прошлое, то увидим, что история милленаристских религиозных движений стара как мир. Различные секты на протяжении тысячелетий проповедовали, что в тот или иной конкретный момент придет время великого счастья и избавления от всех страданий для тех, кто верил в соответствующее учение.

В каждом подобном случае сектанты предсказывали, что начало «времени спасения» будет отмечено знаменательным событием, обычно катастрофой, связанной с концом света. Конечно, эти предсказания неизменно оказывались ложными, к большому сожалению сектантов.

Однако, как ни странно, после очевидного провала вместо того, чтобы разойтись, утратив иллюзии, сектанты часто укрепляются в своих убеждениях. Рискуя быть осмеянными толпой, они идут на улицы, публично отстаивая свои догматичные взгляды и выискивая сочувствующих с возросшим пылом. Так вели себя монтанисты в Турции во II веке, анабаптисты в Голландии в XVI веке, адвентисты седьмого дня в Измире в XVII веке, миллериты в Америке в XIX веке. Ничего не изменилось и в наше время. Трое известных социологов, работающих в университете Миннесоты — Леон Фестингер, Генри Рикен и Стэнли Шахтер, — услышали о так называемой Чикагской группе и посчитали ее деятельность заслуживающей тщательного изучения. Они решили заняться исследованием этой группы инкогнито, войдя в ее состав в качестве новообращенных. Кроме того, ученые «запустили» в интересующую их секту специально нанятых ими наблюдателей. В результате они получили достоверную подробную информацию о поведении членов группы до и после дня, на который «планировалась» катастрофа (Festinger, Riecken & Schachter, 1964).

Данная группа верующих всегда была невелика, в ее составе никогда не было более тридцати членов. Лидерами группы являлись мужчина и женщина среднего возраста, которые в публикациях исследователей фигурируют как доктор Томас Армстронг и миссис Мэриан Кич. Доктор Армстронг, работавший врачом в колледже, давно интересовался мистицизмом, оккультизмом и летающими тарелками; он считался большим авторитетом в области оккультных наук. Однако главной фигурой в группе была миссис Кич. Незадолго до описываемых событий она начала получать послания от «духовных сущностей», которых она называла Стражами. Эти Стражи якобы жили на других планетах. Послания Стражей, которые миссис Мэриан Кич записывала посредством метода «автоматического письма», составили ядро культовой системы религиозных верований Чикагской группы. Учение Стражей несло в себе элементы традиционного христианского мировоззрения. Неудивительно, что один из Стражей, Сананда, в конечном счете объявил, что он является воплощением Христа.

Сообщения Стражей, всегда бывшие предметом бурных дискуссий в группе, получили новое значение, когда Стражи якобы начали предсказывать грандиозное приближающееся бедствие — потоп, который должен был начаться в западном полушарии и в конечном счете погубить весь мир. Естественно, сектанты ис-

пугались. Однако в своих последующих посланиях Стражи заверили их, что все те, кто верит в Уроки, передаваемые через миссис Кич, выживут. Перед катастрофой должны были прибыть инопланетяне и переправить верующих в безопасное место, по-видимому, на другую планету. Относительно спасения сообщалось очень мало подробностей. Известно было лишь то, что верующие, чтобы подготовиться к отлету, должны все время обмениваться друг с другом определенными паролями («Я оставил дома шляпу», «Что вы спросили?», «Я сам являюсь своим швейцаром» и т. п.) и избегать ношения металлических предметов, которые якобы делали путешествие на летающей тарелке «очень опасным».

Наблюдая за описанными приготовлениями, Фестингер, Рикен и Шахтер отметили два важных аспекта поведения членов группы. Во-первых, уровень веры в секте был очень высок. В ожидании ухода с обреченной Земли членами группы предпринимались бесповоротные шаги. Большинство сектантов испытывали противодействие со стороны родственников и друзей, но тем не менее упорно отстаивали свои убеждения даже тогда, когда это влекло за собой потерю расположения близких людей. Некоторых членов Чикагской группы соседи или родственники хотели объявить сумасшедшими. Сестра доктора Армстронга обратилась в суд с ходатайством о том, чтобы ей разрешили забрать у брата двух его младших детей. Многие сектанты бросили работу или учебу, чтобы можно было все свое время посвящать подготовке к отлету. Некоторые даже отдали или выбросили свои личные вещи, считая, что в скором времени они станут бесполезными. Это были люди, которым их уверенность в том, что они знают истину, позволяла выдерживать сильнейшее социальное, экономическое и юридическое давление. Причем преданность этих людей догме росла вместе с увеличением силы их сопротивления оказываемому на них давлению. Вторым важным аспектом поведения верующих перед ожидаемым потопом являлось их практически полное бездействие. Для людей, так твердо убежденных в достоверности доступной им одним информации, они делали удивительно мало для того, чтобы распространять эту информацию. Хотя вначале члены группы сделали достоянием гласности известие о предстоящей катастрофе, они не пытались искать сочувствующих, активно обращать людей в свою веру. Они были готовы дать сигнал тревоги и поделиться своими знаниями с теми, кто соглашался их выслушать, но и только.

Сектанты явно не хотели никого вербовать и убеждать. Во многих делах строго соблюдалась секретность — сжигались лишние копии Уроков, вводились пароли и секретные знаки, запрещалось обсуждать с непосвященными содержание определенных частных магнитофонных записей (данные записи считались настолько секретными, что даже верующим, долгое время являвшимся членами группы, не разрешалось их конспектировать). Огласки избегали. По мере того как приближался день обещанной катастрофы, все большее число представителей прессы, телевидения и радио наведывалось в штаб-квартиру группы в доме миссис Кич. В основном репортеров либо прогоняли, либо игнорировали. Ответом на их вопросы было неизменное: «Никаких комментариев». Представители средств массовой информации особенно активизировались, когда религиозная деятельность доктора Армстронга привела к тому, что его уволили из колледжа; одному чрезмерно настойчивому журналисту пришлось даже пригрозить судебным процессом. Сек-

танты с трудом отражали атаки репортеров, докучавших им с целью получения информации. Позднее исследователи сделали следующее заключение о поведении членов группы перед ожидавшимся потопом: «Став известными, сектанты делали все возможное, чтобы избежать громкой огласки. Вместо того чтобы пытаться обращать людей в свою веру, они вели себя замкнуто и проявляли удивительное безразличие» (Festinger et al., 1964).

Накануне ожидаемого прибытия космического корабля члены Чикагской группы выгнали из дома всех посторонних и начали свои последние приготовления. То, что увидели Фестингер, Рикен и Шахтер, было похоже на театр абсурда. Самые разные люди — домохозяйки, студенты колледжей, школьник, владелец газеты, врач, клерк из магазина скобяных изделий и его мать — участвовали в трагикомедии, причем были настроены очень серьезно. Они получали инструкции от Мэриан Кич, которая периодически входила в контакт со Стражами. Миссис Кич помогала некая Берта, в прошлом косметолог, которая получала инструкции непосредственно от «Творца». Члены группы старательно декламировали кодовые фразы, хором выкрикивали пароли, которые следовало произносить перед входом в спасательное средство — летающую тарелку: «Я являюсь собственным швейцаром», «Я являюсь собственным ориентиром». Они со всей серьезностью обсуждали смысл слов капитана Видео — телевизионного космического персонажа, популярного в то время: может быть, это было закодированное сообщение от их спасителей?

«Актеры» не обошлись без костюмов. В соответствии с приказанием не вносить никаких металлических предметов на борт корабля сектанты разрезали свою одежду таким образом, что в ней не осталось металлических деталей. Металлические петельки на их ботинках были сорваны. Женщины надели бюстгальтеры без металлических застежек или вообще сняли лифчики. Мужчины вырвали застежки-молнии из своих брюк и подпоясались кусками веревки вместо ремней.

Один из исследователей за 25 минут до полуночи заметил, что забыл вырвать застежку-молнию из своих брюк. Как позднее рассказывал об этом один из наблюдателей, «это известие вызвало паническую реакцию. Нарушителя правил поволокли в спальню, где доктор Армстронг дрожащими руками, каждые несколько секунд бросая взгляд на часы, вырезал молнию бритвенным лезвием и вырвал кусачками заклепки». Когда эта операция была завершена, исследователя вернули в гостиную несколько «менее металлическим», но гораздо более бледным.

Когда приблизился час, на который было назначено отбытие, верующие в благоговейном ожидании притихли. К счастью, исследователи позже составили подробный отчет о событиях, происходивших в этот важнейший период жизни группы:

> Последние 10 минут до полуночи были очень напряженными. Сектантам нечего было делать, кроме как сидеть и ждать, держа на коленях свои куртки. В напряженной тишине громко тикали двое часов, одни из которых на 10 минут спешили. Когда те часы, что спешили на 10 минут, показали пять минут первого, один из наблюдателей громко сообщил об этом факте. Сектанты хором ответили, что полночь еще не наступила. Боб Истман стал уверять, что правильное время показывают другие часы; он сам заводил и проверял их сегодня в полдень. На этих часах было только без четырех минут двенадцать.

Эти 4 минуты прошли в полном молчании, если не считать одного-единственного высказывания миссис Кич. Когда «правильные» часы на каминной полке показывали без одной минуты двенадцать, Мэриан воскликнула напряженным, пронзительным голосом: «Только бы мы не сделали в расчетах какой-нибудь ошибки!» Наконец часы пробили 12, каждый удар прозвучал болезненно громко и четко на фоне выжидательного молчания. Верующие сидели неподвижно.

Можно было бы ожидать какой-то видимой реакции. Полночь прошла, и ничего не случилось. До начала ожидаемой катастрофы оставалось менее семи часов. Но люди практически никак не реагировали. Не было слышно ни звука. Верующие сидели неподвижно, их лица казались замороженными и лишенными всякого выражения. Марк Пост был единственным человеком, который хотя бы пошевельнулся. Он лег на диван и закрыл глаза, но не уснул. Позднее, когда с ним стали заговаривать, он отвечал односложно, оставаясь неподвижным. Другие не показывали своих чувств, хотя спустя некоторое время стало ясно, что все были сильно уязвлены.

Постепенно первое потрясение прошло, и в группе воцарилась атмосфера отчаяния и замешательства. Сектанты стали заново изучать пророчество и сопровождающие его послания. Доктор Армстронг и миссис Кич снова и снова повторяли свое кредо. Верующие размышляли над затруднительным положением и отбрасывали одно объяснение за другим как неудовлетворительные. В какой-то момент, около четырех часов утра, миссис Кич не выдержала и горько расплакалась. «Я знала, — рыдая говорила Мэриан, — что некоторые начали сомневаться, но группа должна излучать свет и должна сплотиться». Другие верующие также утратили самообладание. Все они были потрясены, и многие были близки к истерике. Начинался новый день, но так и не был найден способ укрепить пошатнувшуюся веру. К этому времени многие стали открыто говорить о провале плана. Группа казалась близкой к распаду (Festinger et al., 1964).

Сомнения сгущались, в уверенности членов группы появлялись трещины. Исследователи стали свидетелями двух заслуживающих внимания событий, следовавших одно за другим. Первое имело место около пяти утра. Мэриан Кич внезапно ухватилась за идею передать путем «автоматического письма» текст святого послания свыше. Когда это послание было прочитано вслух, оказалось, что в нем содержалось элегантное объяснение событий прошедшей ночи. «Маленькая группа, просидев в ожидании всю ночь, излучила столько света, что Бог спас этот мир от разрушения». Хотя данное объяснение было ясным и логичным, его оказалось недостаточно; так, услышав его, один член группы просто поднялся, надел шляпу и пальто и ушел, чтобы никогда не возвращаться. Требовалось нечто дополнительное, чтобы вернуть людей к прежнему уровню веры.

Именно в этот момент произошло второе важное событие. Вот как описывают его наблюдатели:

Атмосфера в группе и поведение ее членов резко изменились. Через несколько минут после того, как было прочитано послание, объяснявшее отсутствие космического корабля, миссис Кич получила от Стражей инструкции опубликовать это объяснение. Она подошла к телефону и начала набирать номер редакции. Пока она ждала соединения, кто-то спросил: «Мэриан, ты первый раз сама звонишь в газету?» Ответ последовал немедленно: «О да, я звоню им впервые. Раньше мне было нечего сказать журналистам, но теперь мне необходимо срочно передать им информацию». Другие члены группы, похоже, думали так же. Как только Мэриан закончила свой разговор по телефону, они по очереди стали звонить в газеты, телеграфные службы, на радиостанции, в феде-

ральные журналы, чтобы распространить как можно шире объяснение «отмены» потопа. Стремясь поскорее известить весь мир, сектанты начали открывать для общественности даже те материалы, которые до сих пор считались строго секретными. Если несколькими часами ранее члены группы избегали газетных репортеров и болезненно воспринимали внимание со стороны прессы, теперь они стали сами охотиться за журналистами (Festinger et al., 1964).

Резко изменилось не только отношение сектантов к гласности, но и их отношение к потенциальным новым членам. Раньше посетителей игнорировали или изгоняли. В лучшем случае им уделялось минимальное внимание. Теперь всех визитеров стали пускать, на все их вопросы подробно отвечали. Предпринимались попытки вербовать посетителей. Беспрецедентная готовность членов группы быть полезными новым «братьям» отразилась в следующем инциденте. Вечером в штаб-квартиру явились девять старшеклассников, чтобы поговорить с миссис Кич.

Они нашли Мэриан у телефона, увлеченно дискутирующей о летающих тарелках с оппонентом, которого, как выяснилось позднее, она принимала за инопланетянина. Не желая прерывать разговор с ним и в то же время стремясь удержать своих гостей, Мэриан просто включила их в беседу и более часа болтала по очереди то со своими посетителями в гостиной, то с «инопланетянином» на другом конце телефонного провода. Она так сильно хотела обратить молодых людей в свою веру, что старалась использовать любую благоприятную возможность для этого (Festinger et al., 1964).

Чем можно объяснить такое радикальное изменение поведения верующих? За два часа они прошли путь от замкнутых в своем кругу молчаливых хранителей Слова до экспансивных и энергичных его распространителей. Что заставило членов группы выбрать для перемены тактики столь неподходящий момент — когда люди имели все основания посмеяться над сектантами, предсказание которых не сбылось?

Решение изменить свою линию поведения созрело у членов группы в «ночь потопа», когда стало ясно, что пророчество не осуществится. Как ни странно, проповедовать свою веру сектантов заставила не их прежняя уверенность, а возникшая у них неуверенность. Члены группы начали понимать, что если предсказание потопа и прибытия космического корабля оказалось ложным, то ложной, возможно, являлась вся система верований, на которой они основывались. Для тех, кто собрался ночью в гостиной миссис Кич, эта мысль должна была выглядеть ужасной.

Члены группы зашли слишком далеко, отказались от слишком многого во имя своих верований. Они не смогли бы выдержать разрушение своей веры, стыд, экономические издержки, осмеяние. Сектанты изо всех сил цеплялись за свои верования. Вот слова молодой женщины, имеющей 3-летнего ребенка:

Я должна была верить, что потоп начнется 21-го, потому что потратила все свои деньги. Я бросила работу, занятия в компьютерной школе... я должна была верить.

А вот что сказал сам доктор Армстронг одному из исследователей через 4 часа после того, как летающая тарелка не прибыла в «назначенное» время:

Я прошел трудный путь. Я отказался почти от всего. Я разорвал все связи. Я сжег все мосты. Я повернулся спиной к миру. Я не могу позволить себе усомниться. Я должен верить. И нет никакой другой истины.

Вообразите, в какой ловушке оказались доктор Армстронг и его последователи, когда наступило утро. Преданность членов группы своим верованиям была настолько грандиозной, что никакая другая истина не могла быть ими принята. Однако реальность оказалась жестокой. Никакая тарелка не приземлилась, никакой потоп не начался, в общем, предсказание не сбылось. У членов группы оставалась только одна возможность выхода из тупика. Они должны были применить другой тип доказательства истинности своих верований: социальное доказательство.

Таким образом, становится понятным внезапное превращение таинственных заговорщиков в ревностных миссионеров. Неудивительно, что для этого превращения был выбран момент, когда отсутствие подтверждения верности доводов сектантов сделало их особенно неубедительными для непосвященных. Необходимо было рискнуть вызвать презрение и насмешки со стороны неверующих, потому что широкая огласка и усилия по вербовке давали последний шанс. Если члены группы сумеют распространить Слово, если они смогут проинформировать «пребывающих в неведении», если им удастся убедить скептиков и если таким образом они смогут завоевать новые сердца, то их находящиеся в угрожающем состоянии, но чрезвычайно ценные, на их взгляд, верования станут *более истинными*. Принцип социального доказательства гласит: *чем большее число людей находит данную идею верной, тем более верной будет считаться эта идея*. Если смотреть с этой точки зрения, задача, поставленная членами группы, становится понятной: коль скоро физическое свидетельство изменить нельзя, нужно использовать социальное доказательство. Убеждай — и ты будешь убежден![1]

Причина смерти: неуверенность

Все орудия влияния, обсуждаемые в этой книге, в одних условиях работают лучше, чем в других. Если нам нужно адекватно защитить себя от любого подобного ору-

---

[1] Верующим не удалось привлечь ни одного человека в свои ряды. Из-за отсутствия как физических, так и социальных доказательств секта быстро распалась. Не прошло и трех недель после даты предсказанного наводнения, а члены группы уже практически перестали контактировать друг с другом. Ирония заключалась в том, что данная секта, образно говоря, погибла в потопе, который сама же неверно предсказала. Однако не всегда группы, чьи предсказания дня страшного суда не подтверждались, распадались. Когда такие группы оказываются способными выстроить систему социальных доказательств посредством активной вербовки, они сохраняются и даже процветают. Например, когда немецкие анабаптисты увидели, что 1533 год, на который была «запланирована» мировая катастрофа, прошел обычно, они стали вкладывать всю свою энергию в попытки обращения людей в свою веру. Сообщают, что один особенно красноречивый миссионер, Якоб ван Кэмпен, за один день совершил обряд крещения над сотней человек. Растущее, как снежный ком, социальное доказательство правильности позиции анабаптистов было настолько могущественным, что оно быстро заставило людей забыть об отсутствии физического свидетельства. В результате 2/3 жителей главных голландских городов стали сторонниками анабаптизма.

дия, необходимо выяснить, в каких условиях оно наиболее эффективно действует, когда мы наиболее уязвимы. Рассматривая принцип социального доказательства, мы уже упомянули один момент, когда этот принцип срабатывает лучше всего — в связи с членами Чикагской группы. Именно ослабление чувства уверенности подтолкнуло их к активной вербовке людей. В общем, *когда мы не уверены в себе, когда ситуация представляется нам неясной или двусмысленной, когда «правит бал» неопределенность, мы склонны оглядываться на других и признавать их действия правильными* (Sechrist &Stangor, 2007; Wooten & Reed, 1998; Zitek & Hebl, 2007).

Еще один путь, по которому развивается неуверенность, связан с ситуацией, которая нам недостаточно знакома. При таких обстоятельствах люди особенно склонны полагаться на руководство другими людьми. Давайте посмотрим, как эта догадка позволила одному человеку стать мультимиллионером. Его звали Силван Голдман, и, приобретя несколько гастрономов в 1934 году, он заметил, что покупатели перестают совершать покупки после того, как их сумки становятся слишком тяжелыми. Это вдохновило его на изобретение тележки для покупок, самая ранняя версия которой представляла собой складной стул на колесах, оборудованный двумя тяжелыми металлическими корзинами. Эта штуковина выглядела настолько необычно, что поначалу покупатели Голдмана не хотели ее использовать, но он разместил несколько тележек на видном месте в магазине, повесив плакаты с описанием способа их применения и получаемых при этом выгод. Огорченный и уже готовый отказаться от этой идеи, Голдман попробовал применить еще одну идею, чтобы снизить неуверенность покупателей, — идею, основанную на принципе социального доказательства. Он нанял покупателей, которые катали тележки по магазину, — и в результате настоящие покупатели вскоре последовали их примеру, его изобретение одержало полную победу в стране и он умер очень богатым человеком с состоянием в 400 миллионов долларов (Dauten, 2004).

Однако, ориентируясь на реакции других людей с целью выработки собственного решения, мы часто не обращаем внимания на один важный факт. Эти люди, возможно, также следят за нашими реакциями. В двусмысленных ситуациях желание каждого узнать, что делают другие, может привести к вызывающему глубокий интерес психологов так называемому *феномену плюралистического невежества*. Понимание сути этого феномена помогает объяснить причину одного распространенного негативного явления, считающегося национальным позором, — неспособности большого числа сторонних наблюдателей оказать помощь жертвам, мучительно в ней нуждающимся.

Давайте рассмотрим классический пример подобного бездействия. Этот пример широко обсуждался в свое время в журналистских, политических и научных кругах. Все началось с «рядового» убийства в районе Квинс в Нью-Йорке. 30-летняя женщина, Кэтрин Дженовезе, была убита поздно ночью в марте 1964 года на своей улице, когда возвращалась домой с работы. Известие об убийстве не может не взволновать общественность, но в таком огромном городе, как Нью-Йорк, газеты посвятили бы убийству Дженовезе лишь часть колонки, если бы не открывшиеся случайно подробности.

Столичный редактор «Times» Э. М. Розенталь неделю спустя после этого убийства беседовал за ланчем с комиссаром полиции города. Розенталь расспрашивал

комиссара о различных убийствах в Квинсе, и комиссар, думая, что его спрашивают о случае с Дженовезе, раскрыл потрясающие факты, обнаруженные полицейскими. Эти факты не могли не ужасать. Кэтрин Дженовезе умерла не быстрой смертью. Это было долгая, мучительная *публичная* смерть. Убийца гонялся за ней и атаковал ее на улице трижды. Все это время Кэтрин громко кричала, пока бандитский нож не заставил ее замолчать навсегда. Невероятно, но 38 ее соседей наблюдали из своих окон, как разворачивались события, и никто даже пальцем не пошевелил, чтобы вызвать полицию.

Розенталь, бывший репортер, получивший в свое время Пулитцеровскую премию, не мог оставить без внимания такую историю. Он дал задание репортеру исследовать «точку зрения стороннего наблюдателя» в случае с Дженовезе. Через неделю на первой странице в «Times» была опубликована большая статья, вызвавшая настоящий шквал споров и предположений. Несколько первых абзацев из этой статьи задали тон и фокус всей истории:

> В течение более получаса 38 респектабельных, законопослушных граждан в Квинсе наблюдали, как убийца преследовал женщину на Кью Гарденс и 3 раза атаковал ее, нанося ей удары ножом.
>
> Дважды звуки голосов и внезапное появление света в окнах спален вынуждали убийцу на время затаиться. Но каждый раз он возвращался, находил свою жертву и наносил ей очередной удар ножом. Ни один человек не позвонил в полицию во время этого вооруженного нападения; только один свидетель позвонил после того, как женщина была уже убита.
>
> Эта трагедия произошла две недели тому назад. Но помощник главного инспектора Фредерик М. Луссен, главный детектив данного района, 25 лет занимающийся расследованиями убийств, до сих пор в шоке.
>
> Луссен может изложить факты, касающиеся многих убийств. Но убийство на Кью Гарденс озадачивает его — не потому, что это особенно жестокое убийство, а потому, что «добрые люди» не сочли нужным позвонить в полицию (Ganzberg, 1964).

Шок и замешательство испытывали все, кто узнавал детали этой истории, — полицейские, газетчики, читатели. Вначале известие ошеломляло. Затем следовало замешательство. Как могли 38 «добрых людей» не прийти на помощь в этих обстоятельствах? Никто не мог этого понять. Даже сами свидетели убийства были в недоумении. «Я не знаю, — говорили они один за другим. — Я просто не знаю». Некоторые пытались хоть как-то объяснить свое бездействие. Например, два или три человека сказали, что были «испуганы» и «не хотели впутываться». Однако эти оправдания представляются неубедительными: простой анонимный звонок в полицию мог бы спасти Кэтрин Дженовезе. Причем, чтобы позвонить, свидетелям не надо было рисковать своей безопасностью или тратить много времени. Нет, ни страх наблюдателей, ни их нежелание усложнять свою жизнь не объясняют их бездействие; в ту страшную ночь происходило еще нечто такое, о чем они даже не догадывались.

Замешательство, однако, не является интересной темой для новостей. Поэтому в прессе, как и в других средствах массовой информации, давалось следующее объяснение: «Свидетели, не отличаясь от всех нас, просто не пожелали вмешиваться. Американцы становятся нацией эгоистичных, бесчувственных людей. Трудно-

сти современной жизни, особенно жизни в крупных городах, ожесточили их. Они становятся "холодным обществом", бесчувственными и безразличными друг к другу людьми». В поддержку этой интерпретации газеты стали регулярно печатать сообщения, в которых детально описывались различные виды общественной апатии. Особенно много сенсационных материалов на эту тему было опубликовано в «Times». Данную интерпретацию также поддерживали замечания социальных комментаторов, которые, похоже, никогда не признаются в замешательстве, когда говорят с прессой. Комментаторы считали, что случай с Дженовезе имеет большое общественное значение. Все пользовались словом «апатия», которое, интересно отметить, входило в состав заголовка рассказа, напечатанного в «Times» на первой странице. Однако все объясняли причины апатии по-разному. Одни приписывали ее появление влиянию телевизионной пропаганды насилия, другие связывали апатию с подавленной агрессивностью, но большинство считали главными причинами возникновения апатии «деперсонализацию» городской жизни, появление «мегаполисных обществ» и «отчуждение индивида от группы». Даже Розенталь, газетчик, который первым рассказал эту историю читателям и который в конечном итоге сделал ее предметом своей книги, присоединился к тем, кто причиной случившейся трагедии считал всеобщую апатию, особенно широко распространенную в больших городах:

> Никто не может сказать, почему эти 38 человек не подняли трубку телефона и не набрали номер полиции в то время, когда мисс Дженовезе громко звала на помощь, коль скоро они сами не могут этого сказать. Однако было высказано предположение, что их бездействие было следствием апатии, порождаемой жизнью в большом городе. Не позволять постоянно посягать на себя — необходимость для психологического выживания человека, беспрерывно испытывающего давление множества людей, а для этого требуется игнорировать окружающих как можно чаще. Безразличие к соседу и его бедам является условным рефлексом у жителей как Нью-Йорка, так и других больших городов (Rosenthal A. M., 1964).

По мере того как история с Дженовезе обрастала новыми подробностями — она стала темой не только книги Розенталя, но и многочисленных газетных и журнальных статей, нескольких телевизионных документальных фильмов и экспериментальной пьесы, — она все больше привлекала внимание двух работавших в Нью-Йорке профессоров психологии, Бибба Латанэ и Джона Дарлея. Они исследовали отчеты о деле Дженовезе и на основании своего знания социальной психологии сделали заключение, которое на первый взгляд может показаться просто невероятным: трагедия произошла потому, что присутствовало 38 свидетелей. Во всех газетных сообщениях неизменно подчеркивалось, что убийца не был остановлен, *несмотря на то*, что 38 человек наблюдали за ним. Латанэ и Дарлей решили, что никто не помог Кэтрин именно потому, что было так много наблюдателей.

Психологи предположили, что по крайней мере по двум причинам сторонний наблюдатель, скорее всего, не окажет помощи жертве, находящейся в критическом положении, если рядом с ним находятся другие наблюдатели. Первая причина довольно проста. *В случае присутствия нескольких потенциальных помощников на месте происшествия личная ответственность каждого индивида сни-*

жается: «Возможно, кто-то другой поможет или позвонит в полицию; наверное, кто-то уже это сделал». Так как все думают, что кто-то поможет или уже помог, никто не помогает. Вторая причина является психологически более тонкой; она включает в себя принцип социального доказательства и феномен плюралистического невежества. Очень часто критическое положение не выглядит таковым с полной очевидностью. Является ли человек, лежащий на дороге, жертвой сердечного приступа или горьким пьяницей? Являются ли резкие звуки, доносящиеся с улицы, выстрелами или эти звуки издает грузовик? Крики у соседней двери — это шум драки, требующей вызова полиции, или особенно «громкая» супружеская ссора, вмешательство в которую не всегда уместно? Что происходит? В подобных неопределенных случаях люди склонны оглядываться на других, чтобы получить ключи к разгадке. По реакции других свидетелей мы пытаемся узнать, является ли данная ситуация критической.

Однако мы обычно не думаем о том, что все другие наблюдатели, вероятно, так же как и мы, ищут социальное доказательство. И поскольку все мы предпочитаем казаться уверенными и хладнокровными, мы ищем это доказательство спокойно, бросая исподтишка взгляды на тех, кто нас окружает. Поэтому в трудных ситуациях все, как правило, кажутся невозмутимыми и бездействующими. В результате, в соответствии с принципом социального доказательства, важным событиям часто не придается должного значения. В этом, как считают Латанэ и Дарлей (Latane & Darley,1968b), и заключается суть феномена плюралистического невежества: «Каждый человек решает, что, поскольку никто не озабочен, все в порядке. Тем временем опасность может достигнуть такой точки, в которой тот, кто не находится под влиянием спокойствия других, *предпочтет* реагировать».[1]

Научный подход

Из рассуждений Латанэ и Дарлея можно сделать интересный вывод: надежда жертвы, находящейся в экстремальной ситуации, на то, что в толпе она окажется в безопасности, может не оправдаться. Скорее человек, остро нуждающийся в помощи, будет иметь больше шансов на спасение, если поблизости будет находиться один-единственный сторонний наблюдатель, а не толпа. Чтобы проверить правильность этого предположения, Дарлей и Латанэ с помощью своих студентов

---

[1] Эта цитата взята из получившей премию книги Латанэ и Дарлея (Latane and Darley, 1968b), где авторы разрабатывают концепцию плюралистического невежества. Трагические последствия феномена плюралистического невежества были описаны в пресс-релизе ЮПИ из Чикаго: «Студентка университета, как сообщила в субботу полиция, была избита и задушена в дневные часы возле одного из наиболее посещаемых туристами мест в городе. Обнаженное тело Ли Алексис Уилсон, 23 лет, было найдено в пятницу в густом кустарнике, растущем вдоль стены Института Искусств, 12-летним мальчиком, который играл в этих кустах. Полиция предполагает, что девушка сидела или стояла возле фонтана на южной открытой стоянке возле Института Искусств, когда подверглась нападению. Нападавший, очевидно, утащил ее затем в кусты. Судебные эксперты сделали заключение, что девушка явно подверглась сексуальному насилию. Полиция утверждает, что тысячи людей проходили мимо места происшествия, а один человек признался, что слышал вопль около двух часов дня, но не стал выяснять, в чем дело, потому что, похоже, никто больше не обратил на этот крик внимания».

и коллег провели ряд исследований и получили интересные результаты (Latane & Nida, 1981). Исследователи инсценировали различные чрезвычайные ситуации, свидетелями которых были либо одиночные индивиды, либо группы людей. Затем они подсчитали количество случаев, когда неожиданно попавший в беду человек получил помощь. В первом эксперименте (Latane & Darley, 1968a), проводившемся в Нью-Йорке, участвовал студент колледжа, который делал вид, что у него припадок эпилепсии. Молодой человек получил помощь в 85% случаев, когда при якобы начавшемся у него припадке присутствовал один прохожий, и только в 31% случаев, когда рядом оказывались несколько сторонних наблюдателей. Поскольку почти все свидетели-одиночки готовы прийти на помощь, вряд ли будет правильным считать, что наше общество — это «холодное общество», где никого не заботят страдания окружающих. Очевидно, что оказать попавшему в беду человеку помощь в адекватном объеме людям часто мешает присутствие других сторонних наблюдателей.

С целью оценки роли социального доказательства в возникновении у свидетелей апатии условия эксперимента были несколько изменены. В группы свидетелей различных чрезвычайных происшествий внедрялись специально подготовленные люди. Эти люди вели себя таким образом, как будто ничего чрезвычайного не происходило. Например, во время другого проводившегося в Нью-Йорке эксперимента (Latane & Darley, 1968a) 75% одиночек, которые видели дым, просачивавшийся из-под двери, сообщали об этом в пожарную службу; тогда как если дым видели трое человек, о нем сообщали только в 38% случаев. Однако реже всего сторонние наблюдатели предпринимали какие-либо действия тогда, когда группа из трех человек включала в себя двоих подставных лиц, которых проинструктировали игнорировать дым; в этих условиях о дыме сообщали только в 10% случаев. В ходе подобного исследования, проводившегося в Торонто (Ross, 1971), одиночные сторонние наблюдатели оказывали экстренную помощь в 90% случаев, в то время как подобная реакция имела место только в 16% случаев, когда сторонний наблюдатель оказывался в обществе двух подставных лиц, остававшихся пассивными.

Подобные исследования проводились на протяжении десяти с лишним лет. Теперь ученые, занимающиеся изучением социальных проблем, знают, когда сторонний наблюдатель скорее всего будет предлагать помощь в критической ситуации. Во-первых — вопреки точке зрения, согласно которой мы являемся обществом бессердечных, равнодушных людей, — коль скоро свидетели убеждены, что чрезвычайная ситуация действительно имеет место, помощь очень вероятна. В этом случае число сторонних наблюдателей, которые либо вмешиваются сами, либо вызывают помощь, является довольно-таки большим, что само по себе утешительно. Например, в четырех независимых экспериментах, проводившихся во Флориде, были инсценированы несчастные случаи, в которых «играл» рабочий, занимавшийся техническим обслуживанием (Clark & Word, 1972, 1974). Когда становилось ясно, что человек ранен и нуждается в помощи, ему помогали в 100% случаев в двух экспериментах. В других двух экспериментах, где помощь пострадавшему должна была включать в себя манипуляции с потенциально опасными электрическими проводами, жертва все же получала помощь посторонних в 90%

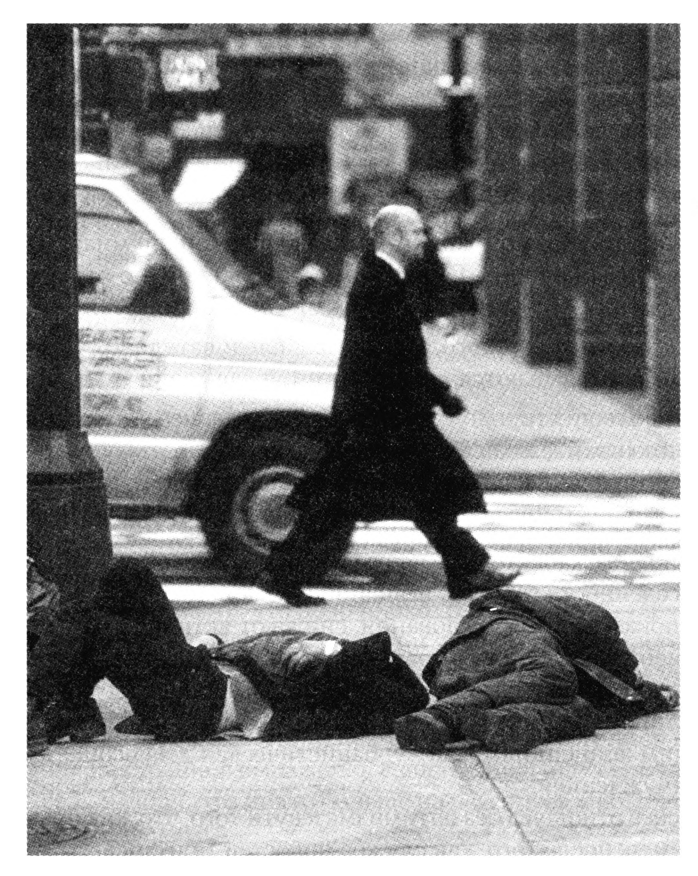


Рис. 4.3. Жертва?

В ситуациях, подобных этой, когда необходимость оказания неотложной помощи не является очевидной, даже настоящим жертвам вряд ли помогут в толпе. Подумайте, как бы на вас могли подействовать уверения первого прохожего, что на помощь никто не звал, если бы вы были вторым прохожим

случаев. Необходимо отметить, что такое активное оказание помощи имело место независимо от того, наблюдали ли свидетели за происходившими чрезвычайными событиями поодиночке или в составе группы. Сторонние наблюдатели ведут себя по-другому, когда, как это бывает в самых разных ситуациях, они не могут быть уверенными в том, что наблюдаемое ими происшествие является чрезвычайным. В таком случае жертве скорее окажет помощь одиночный наблюдатель, а не группа, особенно если люди в группе не знакомы друг с другом (Latane & Rodin, 1969). Похоже, феномен плюралистического невежества наиболее выраженно проявляется среди не знающих друг друга людей: поскольку нам нравится выглядеть вежливыми и искушенными на людях и поскольку мы не знакомы с реакциями тех, кого не знаем, мы вряд ли покажем окружающим свое волнение и сумеем распознать на их лицах выражение озабоченности, когда окажемся в группе не-

знакомцев. Следовательно, мы можем посчитать критическую ситуацию ординарной — и жертва из-за этого пострадает.

На основе полученных данных может быть сконструирована информационно-содержательная модель. Все факторы, которые снижают шансы жертвы на помощь сторонних наблюдателей в экстремальной ситуации, имеют место в большом городе, в противовес сельской местности.

1. В отличие от сельской жизни, городская жизнь шумная, суетливая, порой напоминает водоворот. Городскому жителю трудно бывает быстро и правильно оценить ситуации, с которыми он сталкивается.
2. Города отличаются многолюдностью; следовательно, люди редко бывают одни, когда оказываются свидетелями чрезвычайного происшествия.
3. Жители больших городов знают гораздо меньшее число живущих рядом по сравнению с жителями маленьких городков; поэтому жители больших городов с большей вероятностью окажутся в группе незнакомцев, когда станут свидетелями чрезвычайного происшествия.

Эти три основные характерные черты урбанистической культуры — беспорядочность, перенаселенность городов, незнание друг друга — соотносятся с факторами, которые, как показывают исследования, снижают активность сторонних наблюдателей в отношении оказания помощи жертвам. Следовательно, мы можем объяснить, почему в таком большом количестве чрезвычайных случаев в городах имеет место бездействие свидетелей; причем для этого совсем не обязательно прибегать к таким зловещим концепциям, как «урбанистическая деперсонализация» или «мегаполисное отчуждение».

Я тем не менее отношусь без оптимизма к сути того, что, как правило, комментируется. Например, после того, как служба новостей Британского Интернета описала еще один случай апатии сторонних наблюдателей (женщине стало плохо на обочине одной из лондонских улиц, но ни один водитель не остановился), почти все отреагировавшие на это сообщение по электронной почте говорили о жестокости современной жизни, особенно городской, в которой сторонние наблюдатели беспечно считают себя слишком занятыми, чтобы вмешиваться. Похоже, ни одному человеку не пришла в голову мысль, что, возможно, никто не помог из-за естественной среды городов а не из-за дурных психологических черт жителей городов. При объяснении отсутствия помощи жертве очень существенно различаются причины и формулировки; свидетели не помогли, потому что *они* были заняты или причиной послужило то, что *улица*, на которой случилось это происшествие, была чрезвычайно оживленной. Однако понимание этой разницы имеет огромное значение, если мы будем нуждаться в помощи.

Не стать жертвой

К сожалению, правильное определение опасностей, которыми полна современная городская жизнь, не избавляет от них людей. Более того, поскольку население практически всех стран мира постепенно перемещается в большие города — через десятилетие городские жители составят половину всего человечества — всё на-

сущнее становится потребность научиться противостоять этим опасностям. В этом нам, безусловно, поможет понимание причин возникновения апатии у стороннего наблюдателя. Вооруженный научным знанием человек, попавший в критическую ситуацию, может значительно увеличить свои шансы на получение помощи от окружающих. Ключом является понимание того, что наблюдатели, если их несколько, не помогают скорее потому, что они не уверены в необходимости оказания помощи, а не потому, что они черствы по своей природе. Люди не помогают потому, что не знают, действительно ли имеет место чрезвычайная ситуация и должны ли именно они предпринять какие-то действия. Когда люди чувствуют ответственность за происходящее, они чрезвычайно отзывчивы!

Коль скоро мы поняли, что враг представляет собой просто состояние неопределенности, попавшие в критическую ситуацию смогут уменьшить эту неопределенность, обезопасив себя таким образом. Вообразите, например, что вы летним днем слушаете концерт в парке. Когда концерт заканчивается и люди начинают расходиться, вы замечаете слабое онемение в одной руке, но решаете, что из-за этого не стоит тревожиться. Однако, двигаясь вместе с толпой к выходу из парка, вы чувствуете, как онемение распространяется по всей вашей руке и одной стороне лица. Чувствуя себя дезориентированным, вы решаете на минутку присесть у дерева, чтобы отдохнуть. Вскоре вы понимаете, что дело плохо. Вы полностью теряете координацию, вам становится трудно шевелить губами и языком. Вы пытаетесь подняться, но не можете. Пугающая мысль врывается в сознание: «О Боже, у меня паралич!» Люди проходят мимо, и большинство их не обращает на вас никакого внимания. Те немногие прохожие, которые заметили, как вы тяжело опустились на землю, или обратили внимание на странное выражение вашего лица, ищут социальное доказательство вокруг себя и, видя, что никто больше не реагирует, проходят мимо, убежденные, что все в порядке.

Окажись вы в подобном неприятном положении, что вы могли бы сделать, чтобы добиться получения помощи от окружающих? Поскольку ваше физическое состояние быстро ухудшалось бы, решающим фактором стало бы время. Если до прихода помощи вы бы утратили способность говорить или потеряли сознание, ваши шансы на спасение значительно снизились бы. В такой ситуации необходимо попытаться быстро попросить о помощи. Но какую форму просьбы следует предпочесть? Стоны, жалобы или отчаянные крики вряд ли подойдут. Они могут привлечь к вам внимание прохожих, но не убедят их в том, что вы действительно находитесь в критическом положении.

Если отчаянные крики не вызовут реакции у проходящей толпы, попробуйте быть более конкретным. Вам необходимо сделать нечто большее, чем просто попытаться привлечь к себе внимание: вам следует убедить прохожих в необходимости оказания помощи. Вы не должны позволять сторонним наблюдателям определять ситуацию как некритическую. Используйте слово «помогите», чтобы выразить свою потребность в немедленной помощи. И не беспокойтесь о том, что можете преувеличить серьезность своего состояния. Нерешительность, замешательство здесь неуместны, ведь речь идет о вашем здоровье, а может быть, даже о жизни.

Но даже громкий отчаянный призыв о помощи не во всех случаях даст эффект. Хотя он может уменьшить сомнения сторонних наблюдателей относительно чрез-

вычайности возникшей ситуации, он не разрешит некоторые другие сомнения, неизбежно появляющиеся у каждого зрителя: «Какая помощь здесь требуется? Должен ли именно я оказать эту помощь или это должен сделать кто-то более квалифицированный? Отправился ли уже кто-нибудь за профессиональной помощью или это мое дело?» Пока зеваки стоят, пытаясь ответить на эти вопросы, драгоценное время может уйти.

Следовательно, став жертвой обстоятельств, вы должны сделать нечто большее, чем просто убедить сторонних наблюдателей в необходимости оказания вам экстренной помощи; вы также должны избавить их от сомнений относительно того, какая именно помощь нужна и кто должен ее оказать. Как это сделать?

Основываясь на результатах множества проведенных исследований, я бы посоветовал выделить одного индивида из толпы: смотрите прямо на этого человека и больше ни на кого, обращайтесь исключительно к нему: «Вы, мужчина в голубом пиджаке, мне нужна ваша помощь. Вызовите врачей». Одной этой фразой вы рассеете все возможные сомнения, которые могли бы помешать оказанию помощи или отсрочить ее. Сделав такое заявление, вы поставите человека в голубом пиджаке в положение «спасителя». Он поймет, что требуется экстренная помощь, причем он, а не кто-то другой должен оказать эту помощь; и наконец, он правильно и быстро догадается, какая именно помощь нужна. Многочисленные исследования показывают, что результатом подобных действий будет немедленная реакция человека, к которому вы обращаетесь.

Таким образом, главное в критической ситуации — разрешить сомнения окружающих относительно вашего состояния и их ответственности. Будьте точны, насколько это возможно, заявляя о вашей потребности в помощи. Не позволяйте сторонним наблюдателям приходить к собственным заключениям, поскольку принцип социального доказательства и связанный с ним феномен плюралистического невежества могут заставить их определить возникшую ситуацию как некритическую. И требуйте помощи у отдельного индивида из группы зрителей. Боритесь с естественным желанием выступить с общим призывом о помощи. Выбирайте одного человека и поручайте что-либо именно ему. В противном случае любой человек в толпе предположит, что кто-то другой должен помочь, помогает или уже помог. Из всех методик достижения уступчивости, изложенных в этой книге, возможно, важнее всего помнить именно об этой. Ведь отсутствие реакции на призыв о помощи в критической ситуации может иметь трагические последствия для вашей жизни.

Подражай мне, подражай

Как уже было отмечено, принцип социального доказательства, как и все другие орудия влияния, в одних условиях работает лучше, чем в других. Мы уже изучили одно из этих условий — неопределенность. Без сомнения, когда люди не чувствуют себя уверенно, они в большей степени ориентируются на действия других, чтобы решить, как действовать им самим. Кроме того, чрезвычайно важным является фактор сход-

Отчет читателя 4.1
(женщины, живущей во Вроцлаве, Польша)

Однажды вечером я переходила хорошо освещенную дорогу, и вдруг мне показалось, что кто-то лежит в канаве, выкопанной дорожными рабочими. Канава была тщательно огорожена, и я подумала: а может, мне просто показалось и никакого человека там нет? Год назад я пошла бы дальше своей дорогой. Совсем рядом с канавой проходили люди, и, казалось, никто не видел там человека. Но я читала вашу книгу. Я остановилась и вернулась назад. Предположение подтвердилось — в канаву действительно упал человек и лежал там без сознания. Канава была настолько глубокой, что люди, проходившие рядом, просто ничего не видели. Я стала звать на помощь, и вскоре двое мужчин помогли мне вытащить упавшего наверх.

Потом я прочитала в газете, что за последние три недели зимы 120 человек в Польше замерзло насмерть. Тот человек мог стать 121-м: температура воздуха в тот вечер была −21°C. Так что можно сказать, что своей жизнью он обязан вашей книге.

Примечание автора: несколько лет назад я попал в довольно серьезную автомобильную аварию. И я, и другой водитель получили тяжелые повреждения: он потерял сознание и тяжело опал на руль своей машины, а я, весь окровавленный, сумел вылезти наружу. Машины медленно проезжали мимо места аварии; водители глазели на нас, но не останавливались. Но, как и женщина из Польши, я читал нужные книги, так что я знал, что делать. Я указал рукой на водителя одной из машин и сказал: «Вызовите полицию!»; указал на второго и третьего и приказал: «Подъезжайте к краю дороги, нам нужна помощь». Помощь пришла не только быстро, она оказалась «заразительной». Другие машины начали останавливаться, чтобы помочь второй жертве. Теперь принцип социального доказательства работал на нас. Важнее всего было заставить шар катиться в нужном направлении. Как только это произошло, можно было расслабиться и позволить принципу социального доказательства доделать остальное.

ства. Принцип социального доказательства действует наиболее сильно, когда мы наблюдаем за действиями таких же людей, какими являемся сами (Festinger, 1954; Platow et al., 2005). Именно поведение имеющих с нами много общего людей дает нам наилучшее понимание того, какое поведение является правильным для нас. Поэтому мы более склонны следовать примеру похожего на нас индивида, чем непохожего (Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg, & Turner, 1990; Schultz, 1999).

Я полагаю, что именно по этой причине мы так часто слышим в рекламных роликах свидетельства среднего человека с улицы. Рекламодатели знают — чтобы продать продукт множеству рядовых людей, надо показать им, что другим рядовым людям этот продукт очень нравится и они им охотно пользуются. Независимо от того, является продукт каким-то видом безалкогольного напитка, обезболивающим или стиральным порошком, мы слышим потоки похвал от Джона или Мэри Таких Же, Как Все.

Доказательства важности сходства при решении имитировать или нет поведение другого человека можно найти и в научных исследованиях. Для нас самой подходящей иллюстрацией будет кампания по сбору средств в студенческом городке (Aune & Basil, 1994). Пожертвования в благотворительный фонд возраста-

ли более чем в 2 раза, когда сборщик утверждал, что он похож на потенциальных дарителей: «Я тоже студент этого университета» и давал понять, что они должны стремиться к единой цели. Эти результаты предполагают важную оговорку принципа социального доказательства. Мы будем использовать действия других людей при выборе правильного поведения для себя, *особенно когда мы видим, что эти «другие» похожи на нас* (Park, 2001; Sangor, Serchist, & Jost, 2001).

Сказанное относится не только к взрослым, но и к детям. Исследователи, работающие в сфере здравоохранения, выяснили, что проводимая в школах программа по борьбе с курением имеет устойчивые результаты только тогда, когда в качестве агитаторов выступают лидеры-сверстники (Murray et al., 1984). Другое исследование показало, что дети, которые видели спокойный, оптимистичный фильм, показывающий визит ребенка к дантисту, меняли свое отношение к зубному врачу главным образом тогда, когда они были в том же возрасте, что и «герой» фильма (Melamed et al., 1978). Хотел бы я знать о результатах этого исследования, когда несколько лет тому назад пытался успокоить своего сына Криса перед визитом к стоматологу.

Я живу в Аризоне, где во многих домах на задних дворах имеются плавательные бассейны. К сожалению, ежегодно несколько маленьких детей, оставленных без присмотра, тонут в таких бассейнах. Поэтому я твердо решил научить Криса плавать в раннем возрасте. Проблема заключалась не в том, что он боялся воды. Напротив, он любил ее. Но Крис не забирался в бассейн, не надев надувного пластикового круга. Я пытался и уговаривать, и стыдить его, но тщетно. Ничего не добившись в течение двух месяцев, я нанял своего студента-выпускника. Несмотря на свой опыт в качестве бывшего телохранителя и инструктора по плаванию, он, так же как и я, ничего не смог поделать. Ему не удалось уговорить Криса хотя бы 1 раз попробовать поплескаться в бассейне без надувного круга.

Примерно в это же время Крис стал посещать дневной лагерь. В этом лагере дети, помимо всего прочего, могли пользоваться большим бассейном, которого Крис старательно избегал. Однажды, вскоре после фиаско студента-выпускника, я пришел за Крисом немного раньше обычного и увидел, как он с разбега прыгнул в центр самой глубокой части бассейна. В панике я начал стаскивать ботинки, чтобы прыгнуть вслед за сыном, но тут увидел, что он вынырнул на поверхность и благополучно приплыл к бортику бассейна — куда я и рванул, с ботинками в руках, чтобы встретить его:

— Крис, ты можешь плавать, — сказал я возбужденно. — Ты можешь плавать!

— Да, — ответил он небрежно. — Я сегодня научился.

— Это потрясающе! Это потрясающе! — бормотал я, энергично жестикулируя, чтобы выразить свой восторг. — Но как ты сегодня сумел обойтись без своего пластикового круга?

Глядя немного смущенно, поскольку его отец, по-видимому, бредил, при этом стоя в носках в луже и размахивая ботинками, Крис объяснил:

— Ну, мне три года, и Томми три года. Томми может плавать без круга, значит, я тоже могу.

Мне захотелось ударить себя по лбу. Конечно, именно *маленький Томми*, а не студент-выпускник ростом шесть футов и два дюйма нужен был Крису для полу-

Отчет читателя 4.2
(преподавателя университета из Арканзаса)

Когда я учился в университете, я продавал христианскую литературу, посещая дома в штатах Теннеси, Миссисипи, Южная Каролина и Канзас. Интересно, что мои продажи значительно улучшились, когда мне пришла в голову идея использования имен/рекомендаций покупательниц для потенциальных покупательниц, мужчин, купивших книги, — для потенциальных покупателей мужчин, и семейных пар — для семейных пар. После 15 недель работы я продавал в среднем на 550,8 долларов в неделю, буквально следуя заранее подготовленному компанией тексту, где акцент был сделан на особенностях продаваемых книг.

Но новый менеджер по продажам начал учить нас вкраплять в презентации имена предыдущих покупателей, например: «Сью Джонсон захотела купить комплект этих книг, чтобы читать библейские истории своим детям». Я начал следовать этим рекомендациям на шестнадцатой неделе, и обнаружил, что объем моих продаж в среднем за неделю подпрыгнул до 893 долларов, что составляло 62,13% роста! Но в этой истории было еще кое-что. Я точно помню, что на девятнадцатой неделе до меня дошло, что, несмотря на то, что упоминание имен в целом увеличивает мои продажи, но все же иногда я из-за этого терял покупателей. Важное событие произошло, когда однажды я проводил презентацию для одной домашней хозяйки. Она, похоже, была заинтересована в книгах, но не могла принять решение, стоит ли ей их заказывать. В этот момент я упомянул ее женатых друзей, которые уже купили эти книги. Тогда она сказала нечто вроде: «Мэри и Билл купили? Я лучше поговорю с Гарольдом перед тем, как принять решение. Будет лучше, если мы примем это решение вместе».

Когда я стал обдумывать этот случай, ситуация начала проясняться: если я говорю домохозяйке о какой-то супружеской паре, *которая купила эти книги, я неумышленно даю ей уважительную причину не покупать тут же — сначала ей нужно поговорить с мужем. Но если эти книги покупают многие другие домашние хозяйки, подобные ей, то и она, наверняка, может купить. С этого момента я решил, что буду упоминать только имена домохозяек при продаже домохозяйкам. На следующей неделе мои продажи взлетели до 1506 долларов. Затем я распространил эту стратегию на мужей и семейные пары, используя только имена мужчин, когда продавал мужчинам, и, упоминая только семейные пары, когда представлял книги семейным парам. За последующие (и последние) 20 недель моей деятельности средняя сумма продаж составила 1209,15 долларов. Причина, по которой цифры моих продаж несколько снизились к концу, заключалась в том, что я зарабатывал так много денег, что мне было трудно мотивировать себя усердно трудиться. Конечно, квалификация имела значение. Несомненно, я учился другим вещам, которые помогали мне улучшить мои продажи. Однако, испытав такую высокую скорость роста на себе, я не сомневаюсь, что ни один из этих факторов не стоит рядом с «социальным доказательством от похожих людей», что явилось основной причиной для роста моих продаж на 119,67%.*

Примечание автора: когда читатель, мой друг, впервые рассказал эту сногсшибательную историю при личном разговоре, подозреваю — он почувствовал мой скептицизм. Поэтому в качестве подтверждения он прислал мне помесячные показатели своих продаж за четыре летних сезона, которые он описывал, — цифры, которые он тщательно записывал в то время и хранил все эти десятилетия. Поэтому никого не удивит, что он преподает статистику в своем университете.

чения информации о том, что он может и что ему следует делать. Будь я более догадлив, я мог бы раньше воспользоваться примером Томми и, возможно, сэкономил бы уйму времени. Я мог бы просто заметить, что Томми хорошо плавает, а затем договориться с его родителями о том, чтобы мальчики провели вместе уикэнд, плавая в нашем бассейне. Полагаю, Крис отказался бы от своего пластикового круга уже к концу дня.

Фатальное подражание

Хотя мы уже наблюдали, какое мощное воздействие может иметь социальное подтверждение на процесс принятия решения, на мой взгляд, самая яркая иллюстрация этого влияния начинается с внешне несенсационной статистики: после того как на первых страницах газет появляется рассказ о каком-нибудь самоубийстве, самолеты — частные самолеты, реактивные самолеты, принадлежащие крупным корпорациям, рейсовые авиалайнеры — начинают падать с неба с пугающей частотой.

Было показано (Phillips, 1979), что сразу после волны публикаций, рассказывающих о самоубийствах, число людей, которые умерли во время авиакатастроф, увеличивается на 1000%! Более того: увеличение числа смертей от несчастных случаев касается не только смертей в самолетах. Число дорожно-транспортных происшествий также резко увеличивается (Phillips, 1980). В чем же причина этого?

Одно объяснение сразу же напрашивается само: те же самые социальные условия, которые заставляют некоторых людей совершать самоубийства, «заставляют» других умирать от несчастных случаев. Например, определенные индивиды, предрасположенные к самоубийству, могут реагировать на неблагоприятные социальные факторы (экономические спады, рост преступности, международную напряженность) уходом из жизни. Другие же будут реагировать на эти же самые факторы иначе; они могут становиться злыми, нетерпеливыми, нервными, рассеянными. И в таком состоянии люди в нашем обществе часто управляют машинами и самолетами или обслуживают их. Отсюда резкое увеличение числа воздушных катастроф и дорожно-транспортных происшествий.

Согласно этой точке зрения, одни и те же социальные факторы могут вызывать не только самоубийства, но и смерти от несчастных случаев. Поэтому мы видим такую тесную связь между рассказами о самоубийствах и фатальными крушениями. Но другие не менее любопытные статистические данные показывают, что это не совсем верное объяснение. Число транспортных катастроф существенно увеличивается только в тех регионах, где случаи самоубийства широко освещались в средствах массовой информации. В других областях, где социальные условия те же, но где газеты *не* публиковали рассказов о самоубийствах, резкого увеличения числа подобных катастроф не происходит. Более того, чем шире огласка, которую получает случай самоубийства, тем больше затем происходит крушений. Следовательно, социальные факторы сами по себе не вызывают, с одной стороны, самоубийства, а с другой — фатальные несчастные случаи. Именно публикации рассказов о самоубийствах приводят к авариям автомобилей и самолетов.

Для того чтобы объяснить столь тесную связь между публикациями рассказов о самоубийствах и последующими катастрофами, была предложена гипотеза «тяже-



Рис. 4.4. Свободно мыслящая молодежь

Мы часто считаем подростков бунтарями и независимо мыслящими людьми. Однако важно осознавать, что, как правило, это верно только по отношению к родителям. Среди подобных себе они массово подчиняются тому, что считает верным социальное доказательство

лой утраты». Поскольку в помещаемых на первых страницах газет историях о самоубийствах речь, как правило, идет о хорошо известных и уважаемых общественных фигурах, возможно, их широко освещаемая прессой смерть ввергает некоторых людей в состояние шока или глубокого уныния. Ошеломленные и расстроенные, эти индивиды начинают проявлять небрежность при управлении автомобилями и самолетами. В результате происходит резкое увеличение числа смертельных несчастных случаев, которое мы наблюдаем после публикаций рассказов о самоубийствах на первых страницах газет. Хотя теория «тяжелой утраты» помогает объяснить связь между степенью огласки случаев самоубийств и последующими авариями, она, однако, *не может* объяснить другой поразительный факт: газетные публикации, сообщающие о самоубийствах отдельных людей, вызывают увеличение числа смертей только отдельных людей в результате несчастного случая, в то время как публикации, сообщающие об инцидентах, включающих в себя самоубийство в сочетании с убийством, вызывают увеличение числа несчастных случаев только с большим числом жертв. Эти удивительные факты не могут быть объяснены одной лишь теорией «тяжелой утраты».

Как видно, влияние сообщений о самоубийствах на характер воздушных катастроф и дорожно-транспортных происшествий является фантастически специфическим. Рассказы о «чистых» самоубийствах, при которых умирает только один человек, порождают катастрофы, в которых умирает также только один человек; истории о самоубийствах в сочетании с убийствами, при которых имеют место множественные смерти, порождают катастрофы, при которых также погибает несколько человек. Если ни «социальные условия», ни теория «тяжелой утраты» не объясняют эту ставящую в тупик совокупность фактов, то как же можно ее объяснить? В Калифорнийском университете в Сан-Диего работает социолог, который думает, что нашел ответ. Его имя Дэвид Филлипс, и он ссылается на так называемый *феномен Вертера*.

История открытия феномена Вертера является пугающей и одновременно интригующей. Более двух столетий тому назад великий немецкий писатель Иоганн фон Гёте опубликовал роман, озаглавленный «Страдания юного Вертера» (*Die Leiden des*

jungen Werthers). Книга, главный герой которой, Вертер, совершает самоубийство, имела громадное воздействие на читателей. Она не только сделала Гёте знаменитым, но, кроме того, вызвала волну самоубийств по всей Европе. Этот феномен был настолько мощным, что власти в некоторых странах запретили роман.

Филлипс изучил влияние феномена Вертера на людей в прошлом и в наше время (Phillips, 1974). Проведенное им исследование показало, что сразу после публикации на первых страницах газет рассказа о самоубийстве число совершаемых самоубийств резко увеличивается в тех географических районах, где данный случай получил широкую огласку. Это, как считает Филлипс, говорит о том, что некоторые неуравновешенные люди, прочитав о самоубийстве какого-либо человека, убивают себя в подражание ему. Это еще одна иллюстрация принципа социального доказательства — люди решают, как им следует поступать в сложных обстоятельствах, на основании того, как действовали некоторые другие люди, испытывавшие трудности.

Филлипс внимательно изучил статистические данные о самоубийствах в Соединенных Штатах с 1947 по 1968 год. Он обнаружил, что в течение двух месяцев после каждой публикации на первых страницах газет рассказа о самоубийстве в среднем совершалось на 58 самоубийств больше, чем обычно. В определенном смысле каждое сообщение о самоубийстве убивало 58 человек, которые могли бы продолжать жить. Филлипс также выяснил, что тенденция самоубийств порождать самоубийства имеет место главным образом в тех областях, где первый случай самоубийства широко освещался в прессе; причем чем шире была огласка, которую получил данный случай, тем больше было число последующих самоубийств (рис. 4.5).

Возможно, факты, имеющие отношение к феномену Вертера, показались вам подозрительно похожими на факты, касающиеся влияния сообщений о самоубийствах на число катастроф со смертельным исходом в воздухе и на дорогах. Это сходство также не ускользнуло от Филлипса. Фактически, как утверждает ученый, все «дополнительные» смерти, следующие за публикацией рассказа о самоубийстве, являются по своей сути подражательными самоубийствами. Узнав о самоубийстве какого-либо человека, большое число людей решает, что самоубийство является и для них подходящим действием. Некоторые из этих индивидов, не колеблясь, сразу же следуют страшному примеру, что вызывает скачок уровня кривой самоубийств.

Другие, однако, менее прямолинейны. По некоторым причинам — чтобы сохранить свою репутацию, избавить семьи от позора и тяжелых переживаний, дать возможность своим родственникам получить страховку — они не показывают, что хотят убить самих себя. Эти люди предпочитают создать впечатление, что они погибли от несчастного случая. Поэтому они намеренно, но не афишируя своих действий, вызывают аварии автомашин или самолетов, которыми управляют или в которых просто едут или летят. Подобные планы можно осуществить различными способами. Пилот может опустить нос самолета в момент взлета или «по неизвестным причинам» приземлиться на занятую другим самолетом взлетно-посадочную полосу вопреки инструкциям диспетчеров; водитель машины может внезапно вильнуть и врезаться в дерево или в другую машину; пассажир может

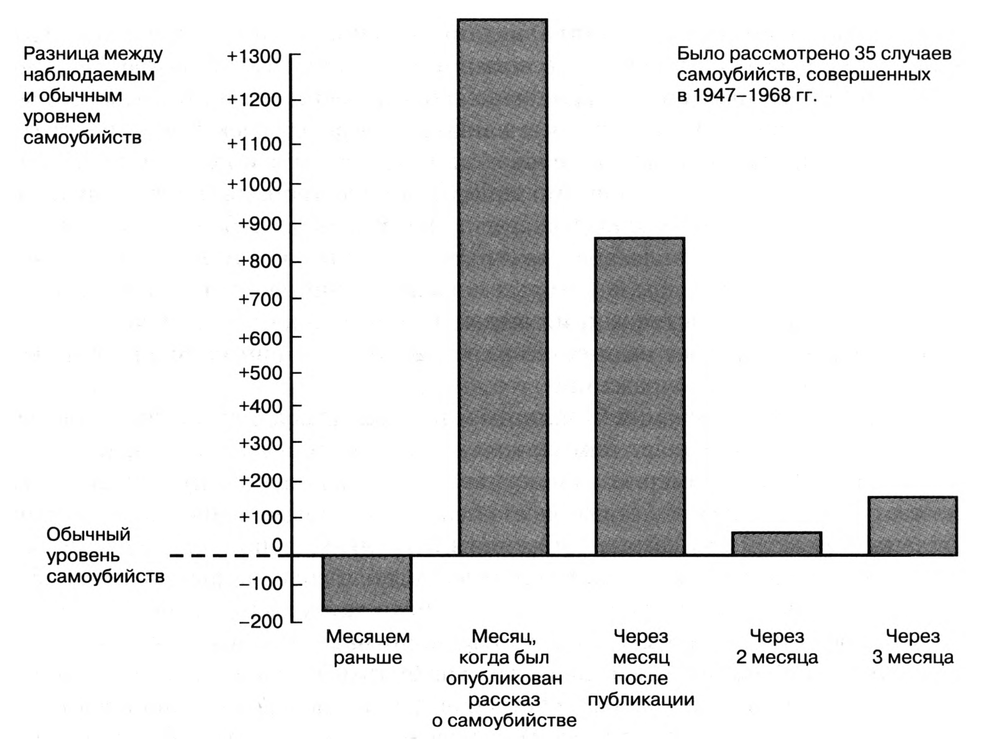


Рис. 4.5. Колебания уровня самоубийств (приведено число самоубийств, совершенных до публикации рассказа, после нее и в месяц, когда был опубликован рассказ о самоубийстве)

Эти данные говорят о существовании важной этической проблемы. Самоубийства, которые следуют за соответствующими публикациями, не укладываются в «норму». После резкого подъема кривая самоубийств не падает ниже среднего уровня, а лишь возвращается к нему. Такая статистика вполне могла бы заставить редакторов, которые любят помещать на первых страницах газет сенсационные сообщения о самоубийствах, остановиться и задуматься. Если выводы Филлипса и в наши дни адекватно отражают ситуацию, — а нет причин думать, что многое в нашей жизни изменилось, — эти сообщения могут подвести к роковой черте многих людей. Проанализировав результаты недавно проведенных исследований, можно сделать вывод, что не только редакторы газет, но и ведущие программ телевизионных новостей должны беспокоиться о том, как они представляют сообщения о самоубийствах. Любые информационные программы, документальные или художественные фильмы, в которых освещается данная проблема, влекут за собой волну самоубийств, причем наиболее частыми жертвами оказываются впечатлительные, склонные к подражанию подростки. (Bollen & Phillips, 1982; Gould & Shaffer, 1986; Phillips & Carsensen, 1986, 1988; Schmidtke & Hafner, 1988)

вывести из строя водителя и вызвать тем самым катастрофу; пилот частного самолета может, несмотря на все предупреждения, врезаться в другой самолет. Таким образом, увеличение числа аварий, которое наблюдается после опубликования сообщения о самоубийстве на первых страницах газет, объясняется, согласно Филлипсу, завуалированным проявлением феномена Вертера.

Я считаю это исследование блестящим. Во-первых, оно прекрасно объясняет происходящее. Если катастрофы действительно представляют собой скрытые слу-

чаи подражательного самоубийства, неудивительно, что мы обычно наблюдаем увеличение числа аварий после публикации рассказа о самоубийстве. Неудивительно, что особенно заметное увеличение числа аварий обычно имеет место после тех случаев самоубийств, которые наиболее широко освещались средствами массовой информации и, следовательно, стали известны наибольшему числу людей. Кроме того, становится понятно, почему количество катастроф значительно увеличивается только в тех областях, где публиковались сообщения о самоубийствах. Логичным представляется даже то, что одиночные самоубийства обычно вызывают такие катастрофы, в которых погибает единственная жертва, в то время как случаи самоубийства многих людей, как правило, влекут за собой катастрофы, в которых погибает множество жертв. Ключом к пониманию причин всех этих случаев является подражание.

К тому же из исследования Филлипса можно сделать и другой важный вывод. Это исследование позволяет нам не только объяснять имеющиеся факты, но и делать прогнозы. Например, если волна аварий, следующая за публикацией рассказов о самоубийствах, действительно обязана своим появлением скорее подражательным, нежели случайным действиям, то в этих авариях, по идее, должно погибать особенно много людей. Вполне вероятно, что люди, пытающиеся убить себя, будут устраивать катастрофы так (нажимать на акселератор вместо тормоза, опускать нос самолета вместо того, чтобы поднимать его), чтобы они были как можно более страшными. Следствием должна быть быстрая и верная смерть. Когда Филлипс изучил отчеты авиадиспетчеров, чтобы проверить правильность сделанного им прогноза, он обнаружил, что среднее число людей, погибающих в авиакатастрофах, более чем в 3 раза выше в случаях, когда аварии происходят через неделю после опубликования сообщения о самоубийстве, чем в случаях, когда они происходят неделей раньше публикации. Похожий феномен можно обнаружить и в дорожной статистике, где имеются данные о большом количестве жертв автомобильных катастроф, имевших место после публикации рассказов о самоубийствах. Жертвы таких автомобильных катастроф умирают в 4 раза быстрее, чем обычно (Phillips, 1980).

Весьма интересным является еще один сделанный Филлипсом вывод. Если катастрофы, следующие за сообщениями о самоубийствах, действительно представляют собой случаи подражательных смертей, тогда подражатели, скорее всего, должны копировать самоубийства людей, которые на них похожи. Согласно принципу социального доказательства, мы используем информацию о том, как ведут себя другие, чтобы решить, как следует вести себя нам самим. Как показывают эксперименты, на нас больше всего влияют действия людей, похожих на нас.

Следовательно, рассуждал Филлипс, если за данным феноменом скрывается принцип социального доказательства, должно быть некое явное сходство между жертвой широко освещенного средствами массовой информации самоубийства и теми, кто погиб в автокатастрофах, последовавших за публикацией рассказа о данном случае. Чтобы проверить свое предположение, Филлипс изучил отчеты о дорожно-транспортных происшествиях, в которых фигурировали одна машина и один водитель. Исследователь сравнивал возраст самоубийцы с возрастом одиночных водителей, погибших при авариях, в которых пострадали только их маши-

ны, сразу после того, как сообщение о самоубийце появилось в печати. И вновь прогнозы оказались поразительно точными: если в газете детально описывалось самоубийство молодого человека, именно молодые водители врезались в деревья, столбы и ограждения; если же сообщение в прессе касалось самоубийства человека более старшего возраста, в подобных катастрофах погибали водители, относящиеся к той же возрастной группе (Phillips, 1980).

Эти статистические данные являются для меня решающим доводом. Очевидно, принцип социального доказательства настолько универсален и могущественен, что он влияет на принятие человеком наиболее фундаментального решения — жить или умереть. Выводы, сделанные Филлипсом, показали удручающую тенденцию — после публикации рассказов о самоубийстве определенные люди, похожие на самоубийцу, убивают самих себя, потому что начинают считать идею самоубийства более «законной». Данные, подтверждающие, что в итоге умирают многие невинные люди, не могут не настораживать. Были построены специальные графики, наглядно показывающие увеличение числа дорожных и воздушных катастроф, следующих за публикациями сообщений о самоубийствах. Одного взгляда на эти графики достаточно для того, чтобы начать беспокоиться за собственную безопасность. Эта мрачная статистика так сильно повлияла на меня, что я начал обращать внимание на периодически появляющиеся на первых страницах газет рассказы о самоубийствах и соответствующим образом корректировать свое поведение в течение некоторого времени после их появления. Я стараюсь быть особенно осторожным за рулем своего автомобиля. Я неохотно отправляюсь в длительные поездки, требующие воздушных перелетов. Если я все-таки должен лететь в течение «периода риска», я приобретаю гораздо более солидную страховку, нежели обычно.

Филлипс оказал нам большую услугу, продемонстрировав, что наши шансы на выживание в пути существенно меняются в зависимости от времени, прошедшего с момента публикации сообщения о самоубийстве. Было бы неразумным не использовать полученные знания (рис. 4.6).

Филлипс также провел серию широкомасштабных исследований причин убийств (Phillips, 1983). Результаты этих исследований не могут не вызывать тревогу. Было выяснено, что число совершенных убийств резко увеличивается после широкого освещения средствами массовой информации актов насилия. Сообщения в вечерних новостях о боях боксеров-тяжеловесов вызывают, по всей видимости, заметное увеличение числа убийств в Соединенных Штатах. Анализ выявленной закономерности, проводившийся в период с 1973 по 1978 год, убедительно показал, что агрессивные действия в данном случае имеют подражательный характер. Так, в течение десяти дней после того, как на ринге терпел поражение черный боксер, значительно увеличивалось число убийств, жертвами которых были молодые черные мужчины, но не молодые белые. Если же проигрывал белый боец, именно молодых белых мужчин, а не молодых черных убивали чаще в последующие десять дней. Объединяя результаты данного исследования с ранее сделанными Филлипсом выводами, касающимися совершения самоубийств, можно с уверенностью сказать, что существует удручающая тенденция распространения отраженного в средствах массовой информации агрессивного настроя на имеющих общие черты людей, причем агрессия может быть направлена как против самого себя, так и против другого.

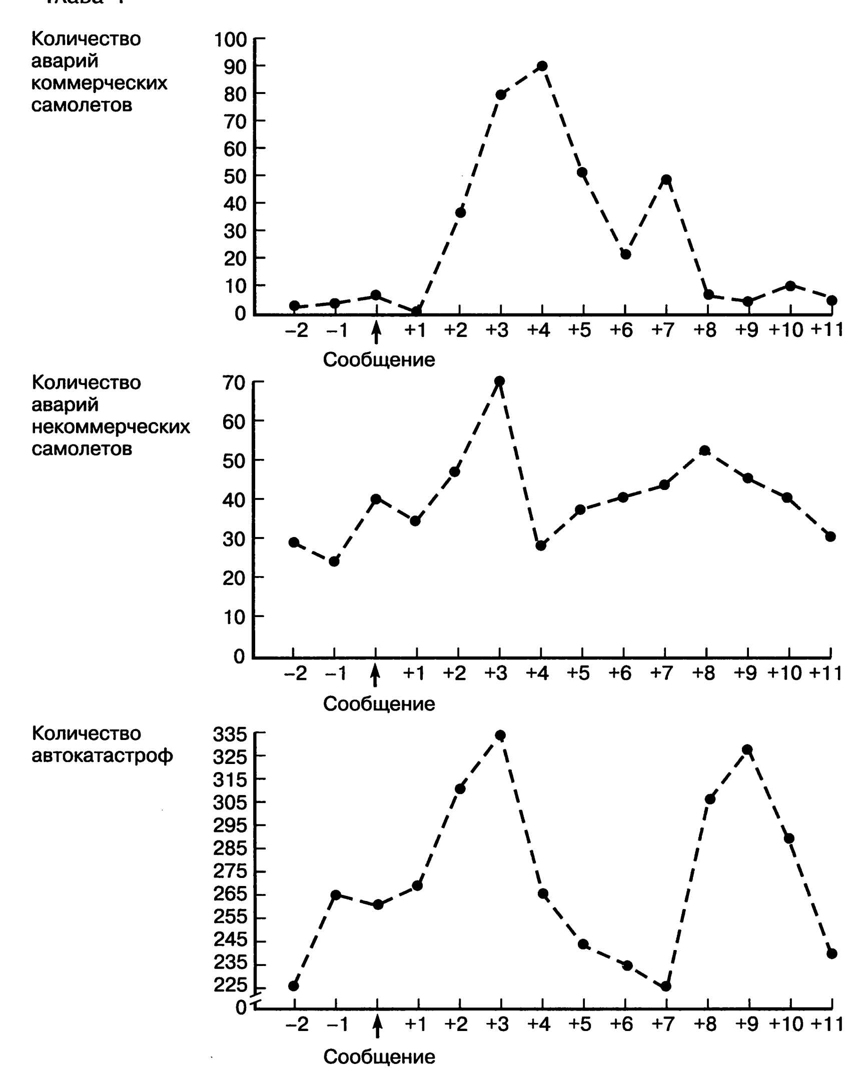


Рис. 4.6. Количество несчастных случаев со смертельным исходом, происшедших до, в день и после опубликования сообщения о самоубийстве

Как видно из этих графиков, самая большая опасность существует в течение трех-четырех дней после публикации сообщения в прессе. После короткого периода снижения кривой следует еще один подъем приблизительно через неделю после опубликования рассказа. К одиннадцатому дню кривая снижается до обычного уровня. Эта графическая модель позволяет выявить важную деталь, имеющую отношение к скрытым самоубийствам. Те, кто намерен представить свое самоубийство как несчастный случай, ждут несколько дней, прежде чем совершить этот акт, — возможно, чтобы набраться мужества, спланировать происшествие или привести в порядок свои дела. Какими бы ни были причины, важно одно — путешественники подвергаются наибольшей опасности в течение трех-четырех дней после публикации сообщения о самоубийстве и затем, в меньшей степени, несколькими днями позже. Следовательно, путешественникам надо быть особенно внимательными в это время

Возможно, нигде мы не сталкиваемся с настолько яркими проявлениями принципа социального доказательства, как в случае с подражательными преступлениями. В 1970-е годы, например, угоны самолетов приняли настолько массовый характер, словно их вызывал некий вирус. В 1980-х в США произошло множество случаев порчи продуктов, начиная от знаменитого дела о капсулах тайленола, в которые был добавлен цианид, заканчивая детским питанием с кусками стекла внутри. По данным судебных экспертов ФБР, каждый подобный инцидент, широко освещенный в средствах массовой информации, порождает примерно тридцать подражательных преступлений (Toufexis, 1993). В последние годы мы все были потрясены серией массовых убийств, носивших, несомненно, подражательный характер, которые были совершены сначала в офисах, а затем — трудно поверить — в школах нашей страны. Например, немедленно после кровавой расправы 20 апреля 1999 года в городе Литтлтоне, штат Колорадо, которую учинили двое подростков над своими одноклассниками, школы США захлестнула волна агрессивных выходок, заговоров и попыток убийств. Две такие попытки оказались «успешными»: 14-летний подросток из Табера (Альберта) и 15-летний из Коньерса (Джорджия) убили и ранили восемь одноклассников в течение десяти дней после расправы в Литтлтоне. На неделе, следующей за ужасным нападением убийцы (и самоубийцы) в Техническом университете Вирджинии в апреле 2007 года, газеты по всей стране сообщали о большем количестве происшествий такого рода, включая три только в Хьюстоне (Ruiz, Glenn, & Crowe, 2007). Поучительно, что после бойни в Техническом университете Вирджинии следующее аналогичное событие подобного масштаба произошло не в средней школе, а в университете в Северном Иллинойсе.

Такие серьезные инциденты требуют немедленного анализа и объяснения. Необходимо как-то объединить отдельные черты в единую систему, чтобы они обрели смысл. В случае с убийствами на работе исследователи заметили, что большинство из них произошло в помещениях для персонала на почте. Не следует ли сделать из этого вывод о «невыносимом напряжении», которое испытывают сотрудники американской почты? Что касается стрельбы в школах, то журналисты, комментировавшие эти события, отмечали странную закономерность: все школы, в которых произошло преступление, находились или в сельской местности, или в пригороде, но отнюдь не в рабочем районе или гетто, где школы считаются основными рассадниками подростковой преступности. Таким образом, средства массовой информации пытаются убедить нас в том, что все дело в «невыносимом напряжении», которое испытывают дети, растущие в пригороде или сельской местности. С этой точки зрения работа на почте и жизнь в сельской местности США создает такой стресс, что он приводит к неконтролируемым реакциям у тех, кто там живет и работает. Объяснение самое прямолинейное: схожие социальные условия порождают схожие реакции на стресс.

Но давайте отвлечемся от теории «схожих социальных условий», прежде чем начнем выстраивать свою схему фатальных совпадений. Вспомните предположение Филлипса, что наличие ряда общих социальных условий в определенной ситуации может объяснить всплеск самоубийств (Phillips, 1979). В случае с самоубийствами это предположение оказалось неудовлетворительным, и, мне кажется, оно также не

объясняет феномен массовых убийств. Давайте попытаемся прежде всего посмотреть правде в глаза: разве работники почты или сельские подростки постоянно испытывают «невыносимое напряжение»? Допустим. Но что уж тогда говорить о тех, кто работает на угольных копях или живет в криминогенной обстановке гетто? Разумеется, та среда, в которой произошли убийства, имеет свои жизненные тяготы. Но они не намного серьезнее (а чаще вообще несопоставимы), чем условия жизни во многих других местах, где подобных происшествий не случилось. Нет, теория «схожих социальных условий» не дает правдоподобного объяснения.

В таком случае, где нам искать это объяснение? Я склоняюсь к теории социального доказательства, которая утверждает, что многие люди, особенно неуверенные в себе, склонны подражать поведению других. Кто больше похож на обиженного почтового служащего? Другой обиженный почтовый служащий. Кто больше похож на деревенского подростка, у которого что-то не ладится в жизни? Другой деревенский подросток в похожей ситуации. К сожалению, в современной жизни стало уже обычным явлением, что многие люди испытывают постоянный психологический дискомфорт. Как они справляются с этим дискомфортом, зависит от многих факторов, и один из них — то, как избавляются от дискомфорта *похожие на них люди*. Как видно из исследований Филлипса, широко освещенные в средствах массовой информации самоубийства порождают ответный всплеск самоубийств — среди тех, кто чувствует свою схожесть с самоубийцей. Я уверен, что то же самое относится к информации о массовых убийствах. Думаю, работникам телевидения следует серьезно подумать о том, какое место уделять в программах подобной информации. Такие репортажи не только интересны или сенсационны — они еще и опасны.

Обезьяний остров

Работы доктора Филлипса и другие, подобные им, помогают нам оценить масштабы влияния на наше поведение похожих на нас людей. Коль скоро грандиозность силы этого влияния осознана, становятся понятными причины одного из самых широкомасштабных «актов уступчивости» нашего времени — массового самоубийства в Джонстауне, в Гайане. Это трагическое событие заслуживает подробного рассмотрения.

Возникший в Сан-Франциско Народный Храм являлся организацией культового типа, которая привлекала в свои ряды малоимущих жителей этого города. В 1977 году преподобный Джим Джонс — бесспорный политический и духовный лидер группы — обосновался с основной частью членов организации в небольшом поселении в джунглях Гайаны в Южной Америке. Там Народный Храм существовал в относительной безвестности вплоть до 18 ноября 1978 года, когда конгрессмен из Калифорнии Лео Р. Райан (который прибыл в Гайану, чтобы провести расследование относительно культа), три члена группы Райана, проводящих расследование, и один отступник культа были убиты при попытке улететь из Джонстауна на самолете. Уверенный в том, что он будет арестован и обвинен в убийствах, в результате чего Народный Храм перестанет существовать, Джонс захотел по-своему решить судьбу Храма. Он собрал всех членов общины и призвал их к смерти в едином акте самоуничтожения.

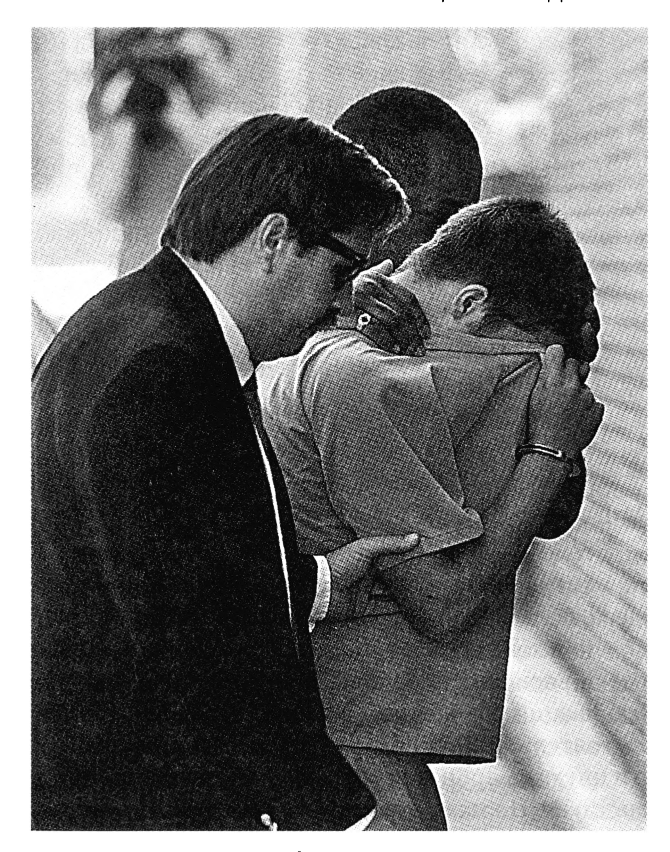


Рис. 4.7. Убийца-подражатель

Двадцатого мая 1999 года за 5 минут до начала уроков 15-летний Томас Соломон открыл огонь по своим одноклассникам и успел застрелить шестерых, прежде чем был остановлен учителем. Пытаясь понять внутренние причины того, что произошло, мы должны подумать о возможном воздействии целого ряда подобных преступлений: в Джонсборо (Арканзас), в Спрингфельде (Орегон), в Литтлтоне (Колорадо) и в Табере (Альберта). Один из друзей Соломона, отвечая на вопрос, почему обиженный подросток мог взяться за оружие, сказал: «Мы видим это и слышим об этом постоянно. Наверно, он подумал, что нашел новый способ решить свои проблемы» (Cohen, 1999)

Первой отреагировала молодая женщина, которая спокойно подошла к цистерне с ядом, ароматизированным земляничной эссенцией, дала дозу своему ребенку, приняла дозу сама, а затем умерла вместе со своим ребенком в конвульсиях через четыре минуты. Другие спокойно последовали ее примеру. Хотя горсточка джонстаунцев предпочла бежать, а некоторые члены общины пытались сопротивляться, выжившие утверждают, что подавляющее большинство людей, которые умерли (а их было ни много ни мало 910 человек), приняли яд спокойно и добровольно.

Сообщение об этом событии вызвало в обществе шок. Радио, телевидение и газеты на протяжении нескольких дней выдавали самые свежие новости и аналитические материалы. Несколько дней подряд наши разговоры сводились к вопросу: «Сколько мертвых нашли к данному моменту?» Человек, которому удалось спастись, рассказывал, что они пили яд так, точно были загипнотизированы или что-то в этом роде. Люди только и делали, что спрашивали друг друга: «Что они вообще делали в Южной Америке?», «Что послужило причиной?»

Да, что послужило причиной? — это ключевой вопрос. Почему люди оказались такими уступчивыми? Были предложены различные объяснения. Некоторые предполагали, что большое значение имели особенности личности и, соответственно, поведения Джима Джонса. Члены общины любили этого человека, считали его своим спасителем, доверяли ему, как отцу, и почитали его, как императора. Другие исследователи считали основной причиной то, что членами Народного Храма были люди определенного рода. Они в большинстве своем были бедными и необразованными и готовы были отказаться от своего права на свободу мыслей и действий ради обретения безопасности в месте, где все решения за них принимал бы лидер. И наконец, некоторые исследователи подчеркивали, что Народный Храм являлся по своей сути квазирелигиозной организацией, в которой имела место слепая вера в культового лидера, обладавшего огромным авторитетом.

Без сомнения, в каждой из этих гипотез содержится рациональное зерно, но я не нахожу данные объяснения исчерпывающими. В конце концов, в мире полно религиозных организаций, членов которых ведет за собой харизматическая фигура. В прошлом обстоятельства нередко складывались подобным образом. Но практически никогда и нигде не происходили события, даже отдаленно напоминающие инцидент в Джонстауне. Должно было иметь место что-то еще, что сыграло решающую роль.

Ключ к разгадке нам поможет найти ответ на следующий вопрос: если бы община осталась в Сан-Франциско, подчинились бы ее члены требованию преподобного Джима Джонса? Конечно, это крайне умозрительный вопрос, но некоторые исследователи не имеют сомнений относительно ответа. Луис Джолион Уэст (Louis Jolyon West), ведущий специалист в области психиатрии и науки о поведении в *UCLA* (университет Калифорнии, Лос-Анджелес), руководитель нейропсихиатрического сектора в этом учреждении, в течение многих лет занимался изучением различных культов. Он начал наблюдать за Народным Храмом за 8 лет до трагедии, происшедшей в Джонстауне. Когда у доктора Уэста брали интервью непосредственно после данного события, он заявил: «Этого не случилось бы в Калифорнии. Но они жили в полной изоляции от мира, в джунглях, в чужой стране».

К сожалению, на слова Уэста в суматохе, вызванной трагедией, мало кто обратил внимание. Однако наблюдение доктора Уэста вполне соотносится с тем, что мы знаем о принципе социального доказательства, и высвечивает причину патологической уступчивости членов Народного Храма. Важной предпосылкой являлся имевший место годом ранее переезд организации в поросшую джунглями страну с незнакомыми обычаями и враждебно настроенными жителями. Если верить рассказам о злом гении Джима Джонса, он прекрасно понимал, ка-



Рис. 4.8. Тела жителей Джонстауна лежали правильными рядами, что свидетельствует о потрясающей уступчивости погибших

кое мощное психологическое воздействие должно было оказать на членов группы подобное переселение. Внезапно они оказались в месте, о котором ничего не знали. Южная Америка, особенно влажные леса Гайаны, не была похожа ни на что из того, что было им знакомо. Страна, в которой они оказались, должна была представляться им очень ненадежной во всех отношениях.

Неуверенность — правая рука принципа социального доказательства. Как уже отмечалось, когда люди неуверенны, они обращают особое внимание на действия других, чтобы руководствоваться ими в своих собственных действиях. Во враждебном гайанском окружении члены Народного Храма были готовы следовать примеру других. Но, как мы уже видели, особенно заразителен пример похожих людей. Перед нами открывается жуткая красота стратегии преподобного Джима Джонса. В такой стране, как Гайана, для выходцев из Джонстауна не могло быть других «похожих», кроме самих бывших жителей Джонстауна.

Что является правильным для члена общины, определялось в основном тем, что делали и во что верили другие члены коммуны, находившиеся под сильнейшим влиянием Джонса. Рассматриваемые с этой точки зрения организованность, отсутствие паники, спокойствие, с которым люди шли к цистерне с ядом и к своей смерти, становятся понятными. Члены организации не были загипнотизированы Джонсом; они были убеждены — и в этом главную роль сыграл принцип социального доказательства, — что самоубийство является правильным действием. Чувство неуверенности, которое члены общины, разумеется, испытали, услышав команду своего лидера, заставило их посмотреть на тех, кто их окружал, чтобы определить, как следует вести себя в данной ситуации.

Особенно важно то, что члены Народного Храма нашли два впечатляющих общественных доказательства, каждое из которых подталкивало их в одном и том же направлении. В качестве первого источника социального свидетельства выступи-

ли члены группы, которые быстро, не задумываясь, приняли яд. В любой группе, где властвует сильный лидер, всегда найдется несколько таких фанатически послушных индивидов. Трудно узнать в данном случае, были они заранее специально проинструктированы, как надо будет в нужный момент подать пример, или они просто были наиболее внушаемыми по своей природе и вследствие этого самыми послушными воле Джонса. Это не имеет значения; психологический эффект действий этих индивидов, несомненно, был очень сильным. Услышанное или прочитанное сообщение о самоубийстве может заставить впечатлительного человека убить себя, даже если самоубийца ему неизвестен и не имеет с ним ничего общего. Вообразите, насколько более заразительным будет подобный акт, совершенный без колебания вашими соседями в отдаленном поселении в такой стране, как Гайана. Вторым источником социального свидетельства являлась толпа. Как я думаю, то, что произошло, было ярким проявлением феномена плюралистического невежества. Каждый член общины наблюдал за действиями окружающих, чтобы оценить ситуацию, и, находя, что все остальные выглядят спокойными (они ведь тоже скорее тайком следили за другими, чем самостоятельно реагировали), решал, что терпеливо встать в очередь за ядом будет правильным.

Подобное неверно истолкованное, но тем не менее убедительное социальное доказательство явилось причиной жуткого спокойствия членов группы, которые шагнули навстречу своей смерти в джунглях Гайаны.

По моему мнению, большинство исследователей, пытавшихся проанализировать данный инцидент, излишне сосредоточивались на личных качествах Джима Джонса. Бесспорно, Джонс был сильным лидером. Однако в основе власти, которой он обладал, лежали, на мой взгляд, не столько его выдающиеся личные качества, сколько его глубокое понимание фундаментальных психологических принципов. Будучи гениальным лидером, Джонс осознавал, что личное лидерство не может не быть ограниченным. Ни один лидер не может постоянно и без посторонней помощи убеждать в чем-либо всех членов группы. Волевой лидер, однако, может убедить некоторую часть членов группы. Затем необработанная информация, воспринятая достаточным количеством членов группы, может «сама» убедить остальных. Следовательно, наиболее влиятельными являются такие лидеры, которые умеют создать в группе атмосферу, наиболее подходящую для того, чтобы принцип социального доказательства работал на них.

Похоже, Джонс был именно таким лидером. Он сделал ловкий ход, переселив коммуну в Гайану и оторвав ее тем самым от урбанистического Сан-Франциско. В условиях изоляции в джунглях экваториальной части Южной Америки чувство неуверенности, испытываемое членами общины, и отсутствие рядом с ними посторонних людей, которые были бы хоть в чем-то похожи на них, заставили принцип социального доказательства работать на Джонса с максимальной отдачей. В таких условиях общину, состоящую из тысячи людей, чересчур большую, чтобы один человек был в состоянии держать ее под постоянным контролем, можно было превратить в *стадо*. Люди, работающие на скотобойнях, знают, что стадом легко управлять. Просто дайте нескольким особям двигаться в желательном направлении, и другие — ориентируясь не столько на лидирующее животное, сколько на тех, кто их непосредственно окружает, — станут авто-

матически двигаться туда же. Следовательно, могущество преподобного Джима Джонса объясняется не столько особенностями его личного стиля, сколько глубоким знанием искусства социального джиу-джитсу.

Защита

Мы начали эту главу рассказом о сравнительно безвредной практике записей смеха на магнитофонную ленту, затем мы перешли к обсуждению причин убийств и самоубийств — во всех этих случаях главную роль играет принцип социального доказательства. Как же мы можем защитить себя от такого мощного орудия влияния, действие которого распространяется на столь широкий спектр поведенческих реакций? Ситуация осложняется пониманием того, что в большинстве случаев нам не требуется защищать себя от информации, которую дает социальное доказательство. Предлагаемый нам своего рода совет относительно того, как следует действовать, обычно является логичным и ценным (Surowiecki, 2004). Благодаря принципу социального доказательства мы можем уверенно проходить через бесчисленные жизненные ситуации, не взвешивая при этом постоянно все «за» и «против». Принцип социального доказательства обеспечивает нас изумительным устройством, подобным автопилоту, который есть на борту большинства самолетов.

Однако и с автопилотом самолет может отклониться от курса, если информация, заложенная в контрольную систему, является неверной. В зависимости от масштабов ошибки последствия могут иметь различную степень серьезности. Но поскольку автопилот, предоставляемый нам принципом социального доказательства, чаще является нашим союзником, чем врагом, мы вряд ли захотим отключить его. Таким образом, мы сталкиваемся с классической проблемой: как использовать инструмент, который приносит нам пользу и одновременно угрожает нашему благополучию.

К счастью, эту проблему можно решить. Поскольку недостатки автопилотов проявляются главным образом тогда, когда в контрольную систему закладываются неверные данные, необходимо научиться распознавать, когда именно данные являются ошибочными. Если мы сможем почувствовать, что в данной конкретной ситуации автопилот социального доказательства работает на основе неточной информации, мы сумеем выключить механизм и взять контроль над ситуацией в свои руки, когда это будет необходимо.

Диверсия

Неверные данные заставляют принцип социального доказательства давать нам дурной совет в двух ситуациях. Первая имеет место, когда социальное доказательство было сознательно фальсифицировано. Такие ситуации специально создаются эксплуататорами, стремящимися создать *впечатление* — к черту реальность! — что масса действует таким образом, каким эти эксплуататоры хотят заставить действовать нас. Механический смех в телевизионных комедийных шоу является одним из вариантов сфабрикованных с подобной целью данных. Таких вариантов

существует множество, причем часто мошенничество бывает поразительно очевидным. Случаи подобного мошенничества нередки в сфере электронных средств массовой информации.

Давайте рассмотрим конкретный пример эксплуатации принципа социального доказательства. Для этого обратимся к истории одного из самых почитаемых видов искусств — оперного. В 1820 году двое завсегдатаев парижской оперы, Саутон и Порчер, заставили работать на себя интересный феномен, получивший название *феномена клаки*. Саутон и Порчер были не просто любителями оперы. Это были бизнесмены, решившие заняться торговлей аплодисментами.

Открыв фирму «*L'Assurance des Succes Dramatiques*», Саутон и Порчер стали сдавать в аренду самих себя и нанятых работников певцам и театральным администраторам, которые хотели обеспечить признание спектакля зрительской аудиторией. Саутону и Порчеру настолько хорошо удавалось вызывать бурные овации публики своими искусственными реакциями, что вскоре клаки (обычно состоящие из лидера — *chef de claque* — и нескольких рядовых — *claqueurs*) превратились в устойчивую традицию повсюду в мире оперы. Как отмечает музыковед Роберт Сабин (Sabin, 1964), «к 1830 году клакеры завоевали большую популярность, они собирали деньги днем, аплодировали вечером, все совершенно открыто... Скорее всего, ни Саутон, ни его союзник Порчер и подумать не могли, что разработанная ими система получит настолько широкое распространение в мире оперы».

Клакеры не хотели останавливаться на достигнутом. Находясь в процессе творческого поиска, они стали пробовать новые стили работы. Если те, кто занимается записью механического смеха, нанимают людей, которые «специализируются» на хихиканье, фырканье или громком хохоте, то клаки готовили собственных специалистов узкого профиля. Например, *pleureuse* должен был начинать рыдать по сигналу, *bisseu* — в исступлении кричать «*bis*», *rieur* — заразительно смеяться.

Бросается в глаза открытый характер мошенничества. Саутон и Порчер не считали нужным скрывать клакеров или хотя бы менять их. Клакеры часто сидели на одних и тех же местах, представление за представлением, год за годом. Один и тот же *chef de claque* мог руководить ими в течение двух десятилетий. От публики не скрывались даже денежные сделки. Через сто лет после зарождения системы клаки в лондонской «Musical Times» стали печатать цены на услуги итальянских *claqueurs* (рис. 4.9). В мире и «Риголетто», и «Мефистофеля» зрительской аудиторией с выгодой для себя манипулировали те, кто использовал социальное доказательство даже тогда, когда оно было явно фальсифицированным.

И в наше время разного рода спекулянты понимают, так же как в свое время понимали это Саутон и Порчер, какое большое значение имеют механические действия при использовании принципа социального доказательства. Они не считают нужным скрывать искусственную природу социального доказательства, которое они предоставляют, — это подтверждается низким качеством записей механического смеха на телевидении. Психологические эксплуататоры самодовольно улыбаются, когда им удается поставить нас в затруднительное положение. Мы либо должны позволить им дурачить нас, либо должны отказаться от полезных, в общем-то, автопилотов, которые делают нас уязвимыми. Однако, думая, что они поймали нас в ловушку, из которой нам не выбраться, подобные эксплуататоры

За аплодисменты при выходе, если это джентльмен	—	25 лир.
За аплодисменты при выходе, если это леди	—	15 лир.
Обычные аплодисменты в ходе представления	—	10 лир.
Громкие и длительные аплодисменты в ходе представления	—	15 лир.
Еще более громкие и длительные аплодисменты	—	17 лир.
За вмешательство криками «Bene!» или «Bravo!»	—	5 лир.
За «Bis» во что бы то ни стало	—	50 лир.
Дикий энтузиазм — следует заранее договариваться о сумме.		

Рис. 4.9. Цены на услуги итальянских клакеров

Клакеры вели себя настолько дерзко, что предлагали свои услуги — от «обычных аплодисментов» до «дикого энтузиазма» — публично, в данном случае в газете, читаемой многими из той аудитории, на которую клакеры хотели повлиять. *Щелк, зажужжало*

ошибаются. Небрежность, с которой они создают поддельные социальные доказательства, позволяет нам оказать сопротивление.

Поскольку мы можем включать и выключать свои автопилоты по собственному желанию, мы можем двигаться, доверяя курсу, прокладываемому принципом социального доказательства, *до тех пор, пока* не поймем, что используются неверные данные. Тогда мы можем взять управление в свои руки, сделать необходимые поправки и вернуться в исходное положение. Очевидная искусственность социального доказательства, которое нам представляют, обеспечивает нас ключом к пониманию того, в какой момент следует выйти из-под влияния данного принципа. Таким образом, всего лишь проявив некоторую бдительность, мы сможем защитить себя.

Давайте рассмотрим конкретный пример. Ранее мы уже обсуждали тактику создателей рекламы: они вынуждают обычных людей хвалить какой-нибудь продукт, причем эти люди часто даже не знают, что их слова записываются. Неудивительно, что подобные свидетельства «средних людей, таких, как мы с тобой» имеют большой успех при проведении рекламных кампаний. Но если посмотреть внимательно, можно заметить, что картина искажена: мы видим и слышим только тех, кому продукт нравится; и в результате начинаем думать, что этот продукт нравится всем без исключения. Однако в последнее время стали обычными весьма грубые и неэтичные фальсификации. Коммерческие агенты часто не утруждают себя поисками подлинных свидетельств. Они просто нанимают актеров, чтобы те играли роли средних людей, без подготовки дающих ответы на вопросы интервьюера. Поразительно, насколько низкопробными бывают якобы «неотрепетированные» коммерческие передачи. Очевидно, что ситуации явно инсценированы, продукты расхваливают актеры, а диалоги написаны заранее.

Теперь, когда я сталкиваюсь с попыткой оказать на меня влияние подобного рода, я начинаю ощущать тревогу. Внутренний голос предостерегает меня: «*Внимание! Внимание! В данной ситуации принцип социального доказательства работает против тебя. Временно отключи автопилот*». Это так легко сделать! Надо только принять сознательное решение быть все время настороже в отношении фальшивого социального доказательства. Мы можем оставаться в расслабленном

ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ 4.3
(директора по маркетингу из Центральной Америки)

Я читал вашу книгу «Психология влияния». Я занимаюсь маркетингом, и эта книга помогла мне понять, как работают определенные методы. Когда я читал главу о социальном доказательстве, вспомнился интересный пример.

В моей стране, Эквадоре, вы можете нанять человека или группу людей (традиционно состоящую из женщин), чтобы они пришли на похороны члена семьи или друга. Задача этих людей — плакать, когда хоронят умершего, конечно, заставляя плакать большое количество людей. Эта работа была довольно популярна несколько лет назад, и хорошо известные люди, которые занимались этой деятельностью, получили название lloronas, *что означает плакальщицы.*

Примечание автора: мы можем видеть, как в различные времена и в различных культурах можно было получить выгоду от искусственного социального доказательства — даже если это доказательство было просто сфабриковано. В нашу цифровую эру голоса стали создаваться на компьютерах, но сам метод применяется многими продавцами. Одно из исследований показало, что люди, которые слышат пять положительных отзывов на книгу от реальных покупателей на сайте American.com, становятся гораздо более благосклонными к этой книге, если эти отзывы были произнесены пятью различными (очевидно) синтезированными голосами, чем когда они слышат эти отзывы, произнесенные одним и тем же (очевидно) синтезированным голосом (Lee & Nas, 2004).

состоянии до тех пор, пока не столкнемся с явным мошенничеством эксплуататоров, и в этот момент мы должны атаковать.

Действовать следует активно. Недостаточно просто игнорировать неверную информацию, хотя, несомненно, оборонительную тактику использовать придется. Но здесь нужна агрессивная контратака. Тогда, когда только это возможно, мы должны жалить тех, кто фальсифицирует социальные доказательства. Не следует покупать никаких продуктов, которые расхваливаются в поддельных «неотрепетированных» интервью. Более того, производителям рекламируемой таким образом продукции надо рассказать о нашей реакции и порекомендовать отказаться от услуг рекламных агентств, которые проводят подобные вводящие людей в заблуждение презентации товаров.

Конечно, нам не всегда следует ориентироваться на действия других — особенно в ситуациях, в которых требуется тщательно все взвесить и самостоятельно вынести решение, — но нельзя забывать о том, что поведение других может во многих случаях являться источником достоверной информации. Если мы обнаруживаем, что не можем считать информацию точной, поскольку кто-то исказил данные, нам следует нанести ответный удар. В подобных случаях я лично чувствую, что мною движет нечто большее, нежели просто отвращение к тому, что меня хотят оставить в дураках. Я свирепею при одной мысли о том, что меня загоняют в угол те, кто намерен использовать одно из моих оборонительных сооружений от перегруженности. И я испытываю глубокое удовлетворение, когда сильно и внезапно ударяю первым, если вижу, что противник готовится к нападению. Если вы похожи на меня, вы наверняка испытываете то же самое.

Остановитесь, люди: покупатели с Марса рядом!

Дэйв Барри

Недавно я смотрел телевизор, шла рекламная передача, и диктор тоном, каким обычно рассказывают о событиях в Персидском заливе, сказал: «Теперь покупатели могут задать Анжеле Лэнсбери[1] свои вопросы относительно "Бафферина"[2]»

Естественной реакцией всякого нормального человека на подобное заявление будет недоумение: «Какое дело Анжеле Лэнсбери до "Бафферина"?» Но в передаче были показаны несколько покупателей, которые были выбраны якобы наугад и остановлены прямо на улице. И у каждого из них был вопрос к Анжеле Лэнсбери о «Бафферине». Всех их интересовало одно и то же: «Миссис Лэнсбери, является ли "Бафферин" хорошим продуктом? Следует ли мне его покупать?» Эти покупатели выглядели очень искренними. Они как будто месяцами ходили, заламывая руки и говоря: «У меня вопрос о "Бафферине"! Если бы я только мог спросить Анжелу Лэнсбери!»

Этот пример показывает, что существует важная проблема, которую слишком долго не желали замечать. Данная проблема заключается во вторжении в нашу жизнь Покупателей с Марса. Они выглядят *как люди, но они* действуют *как инопланетяне.*

Они берут верх!

Комментарий автора: очевидно, не я один заметил, что в наши дни стало появляться чрезмерно большое количество фальшивых, якобы «неотрепетированных» рекламных роликов, в которых разного рода свидетельства дают актеры, играющие роли рядовых покупателей. Юморист Дэйв Барри также отметил, что данное явление чрезвычайно широко распространено, и назвал вещающих с экрана «покупателей» Покупателями с Марса. Мне понравилось это образное выражение, и я начал сам его употреблять. Таким образом я напоминаю себе, что, когда делаю покупки, я должен игнорировать заверения всякого рода «подставных лиц», которые ведут свое происхождение с другой планеты.

Взгляд вверх

Помимо тех случаев, когда социальные доказательства умышленно фальсифицируются, встречаются случаи, когда принцип социального доказательства направляет нас по неверному пути. Невинная ошибка будет создавать растущее, как снежный ком, социальное доказательство, которое станет толкать нас к неверному решению. В качестве примера можно рассмотреть феномен плюралистического невежества, при котором все свидетели чрезвычайного происшествия не видят причины для тревоги.

Можно привести еще один характерный пример — это крах одного сингапурского банка, откуда несколько лет назад без всякой причины вкладчики начали

[1] Анжела Лэнсбери (*Angela Lansbury*) — американская актриса. — *Примеч. ред.*

[2] «Бафферин» (*Bufferin*) — разновидность «Аспирина». — *Примеч. ред.*



Рис. 4.10. «Ну, тут очень многое подтверждает теорию безопасности в толпе»

Представление о том, что в толпе находиться безопасно, оказывается неверным, когда главную роль начинает играть стадный менталитет

By permission of Leigh Rubin and Creators Syndicate, Inc.

стихийно забирать деньги. Неожиданный крах банка, известного своей хорошей репутацией, оставался загадкой до тех пор, пока не был проведен опрос вкладчиков. Оказывается, в тот день из-за забастовки водителей автобуса на остановке перед зданием банка скопилась большая толпа. Проходящие мимо люди принимали толпу за очередь вкладчиков, забирающих деньги из разоряющегося банка, и тоже бежали снимать свои вклады. Очередь становилась все длиннее, и вскоре банк пришлось закрыть, чтобы избежать полного разорения (*News*, 1998).

Приведенный пример показывает, как мы реагируем на социальное доказательство. Во-первых, мы, похоже, допускаем, что если множество людей делает одно и то же, они, должно быть, знают нечто такое, чего мы не знаем. Мы готовы поверить в коллективное знание толпы, особенно тогда, когда чувствуем себя неуверенно. Во-вторых, довольно часто толпа ошибается потому, что ее члены действуют исходя не из достоверной информации, а из принципа социального доказательства.

Отчет читателя 4.4
(бывшего служащего ипподрома)

Я узнал об одном методе фальсификации социального доказательства, когда работал на ипподроме. Чтобы понизить ставки и получить больше денег, некоторые завсегдатаи ипподрома склоняют публику к тому, чтобы она ставила на плохих лошадей.

Чем больше денег поставлено на лошадь, тем лучше ставки. Многие люди, которые играют на ипподроме, не имеют практически никакого представления о стратегии. Обычно они много раз подряд ставят на фаворита. Изучив доски объявлений тотализатора, можно получить представление о сделанных ставках и сделать вывод, какая лошадь является фаворитом на данный момент. Трюк, которым может воспользоваться азартный игрок, чтобы изменить ставки, довольно прост. Игрок держит в уме лошадь, которая, как подсказывает ему интуиция, имеет большие шансы на победу. Затем он выбирает лошадь, на которую сделаны «длинные» ставки (скажем, от 15 до 1) и которая не имеет реального шанса на победу. В тот момент, когда открываются общие окна, этот игрок ставит сотню долларов на худшую лошадь, создавая мгновенного фаворита, ставки на которого падают на уровень от 2 до 1.

Затем начинает работать принцип социального доказательства. Люди, которые не знают, на кого следует ставить в данном забеге, смотрят на доску тотализатора, чтобы увидеть, какую лошадь посчитали фаворитом предыдущие игроки, и следуют их примеру. Теперь имеет место эффект снежного кома — другие люди продолжают ставить на фаворита. В этот момент азартный игрок может вернуться к окну и сделать высокую ставку на своего действительного фаворита, ставки на которого теперь изменятся к лучшему, потому что «новый фаворит» снижает показатели на доске. Если парень выиграет, начальное вложение в сотню долларов окупится с лихвой.

Я сам видел, как это происходило. Я помню, как один раз человек поставил сотню долларов на лошадь, имевшую до забега ставки 10 к 1, тем самым сделав ее ранним фаворитом. По ипподрому начали циркулировать слухи — те, кто поставил раньше, что-то знают. В результате все (включая меня) начали делать ставки на эту лошадь. У этой лошади была повреждена нога, и она пришла к финишу последней. Многие люди потеряли массу денег. Однако кто-то нагрел на этом руки. Мы никогда не узнаем, кто. Но это тот, кто получил все деньги. Он знал о принципе социального доказательства.

Примечание автора: и вновь мы находим подтверждение тому, что принцип социального доказательства наиболее сильно влияет на тех, кто чувствует себя неуверенно в определенной ситуации и кто, следовательно, все время оглядывается вокруг, чтобы узнать, как следует вести себя в данных условиях.

Поэтому если двое водителей на скоростном шоссе случайно в одно и то же время решили сменить полосу, следующие два водителя вполне могут сделать то же самое, предполагая, что первые водители заметили впереди препятствие. Социальное доказательство, с которым сталкиваются водители, находящиеся позади, кажется им очевидным — четыре идущие друг за другом машины, все с вклю-

ченными сигналами поворота, пытаются резко свернуть на соседнюю полосу. Начинают мигать новые сигнальные огни. К этому времени социальное доказательство становится неоспоримым. Водители, оказавшиеся в конце колонны, не сомневаются в необходимости перехода на другую полосу: «Все эти парни впереди, *должно быть*, что-то знают». Водители настолько сосредоточены на попытках протиснуться на соседнюю полосу, что даже не интересуются действительным положением на дороге. Неудивительно, что возникает авария.

Из этих историй можно извлечь полезный урок. Своему автопилоту никогда не следует доверяться полностью; даже если в систему автоматического управления не была специально заложена неверная информация, эта система может выйти из строя. Нам необходимо время от времени проверять, не противоречат ли решения, принятые с помощью автопилота, объективным фактам, нашему жизненному опыту, нашим собственным суждениям. К счастью, такая проверка не требует ни больших усилий, ни времени. Достаточно быстрого взгляда по сторонам. И эта маленькая предосторожность окупится сторицей. Последствия слепой веры в неоспоримость социального доказательства могут быть трагическими.

Например, мастерский анализ, выполненный исследователями авиационной безопасности, дал объяснение неверным решениям многих летчиков, которые потерпели крушение, когда пытались посадить самолет в меняющихся опасных погодных условиях. Эти пилоты не обращали достаточного внимания на усиливающиеся физические свидетельства того, что посадку нужно прекратить. Вместо этого они слишком сильно концентрировались на увеличивающемся социальном доказательстве в пользу попытки приземлиться — на том факте, что все предшествующие самолеты благополучно приземлились (Facci & Kasarda, 2004).

Разумеется, летчику, чей самолет следует в ряду других самолетов, нужно время от времени поглядывать на приборы, а также просто смотреть в окно. Таким же образом нам необходимо оглядываться вокруг себя всякий раз, когда мы начинаем ориентироваться на толпу. Если мы не будем соблюдать эту простую меру предосторожности, нас может постигнуть участь неудачливых пилотов и сингапурского банка — крушение.

Выводы

- Согласно принципу социального доказательства, люди, для того чтобы решить, чему верить и как действовать в данной ситуации, ориентируются на то, чему верят и что делают в аналогичной ситуации другие люди. Склонность к подражанию обнаружена как у детей, так и у взрослых. Эта склонность проявляется при совершении самых разных действий, таких как принятие решения что-либо купить, пожертвование денег на благотворительные нужды и даже освобождение от фобий. Принцип социального доказательства может быть применен для побуждения человека подчиниться тому или иному требованию; при этом данному человеку сообщают, что многие люди (чем больше, тем лучше) соглашаются или согласились с этим требованием.

- Принцип социального доказательства является наиболее действенным при наличии двух факторов. Одним из них является *неуверенность*. Когда люди сомневаются и ситуация представляется им неопределенной, они в большей степени склонны обращать внимание на действия других и считать эти действия правильными. Например, когда люди сомневаются в необходимости оказания помощи кому-либо, действия других наблюдателей влияют на их решение помочь гораздо больше, чем в очевидной критической ситуации. Второй фактор, при наличии которого принцип социального доказательства оказывает наибольшее влияние, это *сходство*. Люди в большей степени склонны следовать примеру тех, кто на них похож. Доказательства мощного воздействия поступков «похожих других» на поведение людей содержатся в статистике самоубийств, собранной социологом Дэвидом Филлипсом. Эта статистика показывает, что после широкого освещения средствами массовой информации случаев самоубийств достаточно большое число тревожно настроенных индивидов, в чем-то похожих на самоубийцу, решают убить себя. Анализ случая массового самоубийства в Джонстауне, Гайана, наводит на мысль, что лидер группы, преподобный Джим Джонс, использовал и фактор неуверенности, и фактор сходства, чтобы вызвать у большинства жителей Джонстауна стадную реакцию и стремление покончить с жизнью.
- Для того чтобы неадекватные социальные доказательства не оказывали на нас сильного влияния, мы должны научиться распознавать явно поддельные свидетельства и признать, что при принятии решений мы не должны ориентироваться на действия «похожих других».

Контрольные вопросы

Совершенное владение материалом

1. В чем суть принципа социального доказательства? Как с учетом этого принципа можно объяснить влияние записанного на магнитофон смеха на реакцию зрителей, смотрящих комедию?
2. Исследование, проведенное Фестингером, Рикеном и Шахтером, показало, что верившие в конец света члены Чикагской группы начали активно вербовать людей в свою секту только после того, как их предсказания конца света оказались ложными. Почему?
3. Какие два фактора усиливают влияние принципа социального доказательства? В чем выражалось действие этих факторов в ситуации, сложившейся в Джонстауне? Что позволило этим двум факторам так сильно влиять на людей?
4. Что такое феномен плюралистического невежества? Как он влияет на поведение сторонних наблюдателей в чрезвычайных ситуациях?
5. Какие особенности городской жизни уменьшают вероятность вмешательства наблюдателя в случае возникновения кризисной ситуации?

6. Что такое феномен Вертера? Как, исходя из понимания сути этого эффекта, можно объяснить сбивающую с толку связь между широким освещением в средствах массовой информации случаев самоубийств и поразительным ростом числа авиационных катастроф и дорожно-транспортных происшествий после публикации рассказов о чьих-либо самоубийствах?

Критическое мышление

1. Предположим, вы должны прочитать пациентам с больным сердцем лекцию: «Как добиться помощи от окружающих при возникновении у вас острой боли в сердце, если вы находитесь в публичном месте». Что вы посоветуете им предпринять?
2. В начале 1986 года кто-то впрыснул цианид в капсулы тайленола, незаметно взяв упаковку лекарства с полки в магазине. Этот случай получил широкую огласку после того, как одна жительница Нью-Йорка умерла, проглотив такую капсулу. В последующие несколько недель было зарегистрировано небывалое количество случаев порчи продуктов. Было обнаружено, что в три других популярных лекарства, отпускавшихся без рецепта, добавлен яд. В хлебе и мороженом находили куски стекла. Даже бумажные полотенца не остались неприкосновенными — в одном офисном здании туалетную бумагу в общественных комнатах отдыха кто-то обрызгал газом мейсом (газ нервно-паралитического и слезоточивого действия). Хотя сам инцидент с тайленолом был для всех неожиданностью, его последствия вполне объяснимы. Могли бы вы, используя информацию, содержащуюся в этой главе, предсказать эти последствия?
3. Предположим, вы — телевизионный продюсер, которому поручили деликатную работу — создать серию общественно полезных программ, направленных на уменьшение числа самоубийств среди подростков. Известно, что в соответствии с принципом социального доказательства показ подобных программ может вызвать увеличение числа самоубийств. Как бы вы использовали этот же самый принцип, чтобы ваше шоу помогло подростковой зрительской аудитории разрешить данную проблему? Кого вы будете интервьюировать перед камерой? Будете ли вы опрашивать тревожно настроенных подростков? Какие вопросы вам следует им задавать?
4. Опишите какой-нибудь случай из своего прошлого, когда вас обманом склонил к согласию какой-либо человек, который преднамеренно фальсифицировал принцип социального доказательства. Как бы вы справились с похожей ситуацией сегодня?

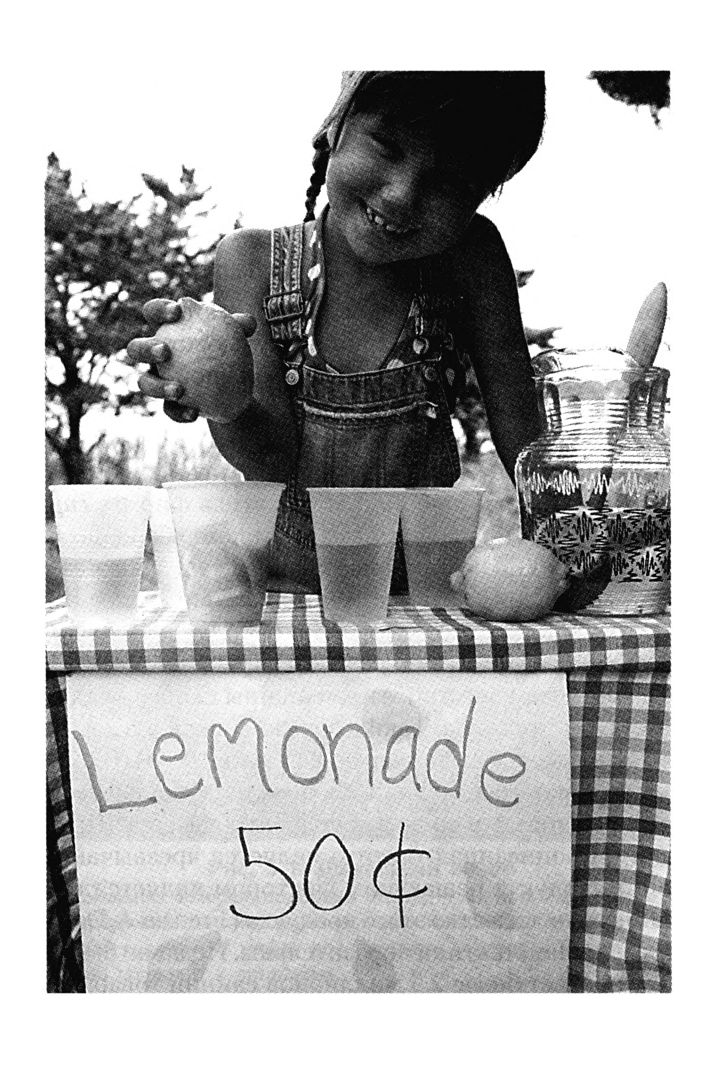
Глава 5

Благорасположение

Дружелюбный вор

Главная задача адвоката на судебном процессе – добиться, чтобы присяжным понравился его клиент.

Кларенс Дарроу



Как правило, *мы охотнее соглашаемся выполнять требования тех, кого мы знаем и кто нам нравится.* Однако об этом прекрасно знают «профессионалы уступчивости»; им известны сотни способов заставить нас пойти на уступки в отношении *их* требований. Яркой иллюстрацией профессиональной эксплуатации *правила благорасположения* являются вечера, организуемые фирмой *Tupperware.* Любой, кто бывал на них, признает использование различных орудий влияния, рассмотренных нами ранее:

- *Принцип взаимного обмена.* В начале вечера обычно разыгрываются призы; те же, кому приз не достался, могут вытащить мешок с мелкими вещами, так что все присутствующие получают подарок до начала продажи.
- *Принцип обязательства.* Каждого гостя побуждают публично описывать замечательные качества товаров фирмы *Tupperware*, которые он уже имеет.
- *Принцип социального доказательства.* Каждое сделанное кем-либо приобретение создает у потенциального покупателя впечатление, что другие похожие на него люди нуждаются в данном товаре; следовательно, он должен быть хорошим.

Таким образом, организаторы вечеров используют все главные орудия влияния. Однако особое значение имеют приемы, сутью которых является применение правила благорасположения. Безусловно, большой вклад в общий успех торговой кампании делает демонстратор товаров, настоящий «виртуоз убеждения». Но главной на этих вечерах является другая фигура. Ее можно назвать подругой каждой женщины, присутствующей в комнате. Конечно, предлагать гостям сделать заказ может практически любой представитель фирмы *Tupperware*, однако лучше всех с этой задачей справляется «хозяйка дома», сидящая в стороне, улыбающаяся, оживленно болтающая и подающая легкую закуску. Она играет роль приятной во всех отношениях женщины, которая пригласила подруг в свой дом на демонстрацию товаров. Эта всеобщая подруга получает определенный процент с продажи каждого предмета.

Организаторам вечеров известно, что женщины скорее купят что-либо у подруги, а не у незнакомого торговца. Таким образом, в ход пускаются радушие, теплота, надежность и дружеское расположение (Taylor, 1978). В самом деле, ученые, изучающие психологию потребителя, исследовали социальные связи, возникающие между хозяйкой и гостями во время подобных вечеров. Проведенные исследования показали, что описанная тактика является чрезвычайно эффективной. При приобретении продукта решающим фактором является скорее возникшая социальная связь, нежели качество этого продукта (Frenzer & Davis, 1990). Результаты применения подобной тактики поразительны. Недавно было подсчитано, что фирма *Tupperware* продает более 2,5 миллионов единиц товара в день!

Что особенно интересно, так это то, что покупатели, похоже, ощущают оказываемое на них улыбчивой «подругой» давление. Некоторые не возражают; другие слабо протестуют, но не знают, как избежать давления. Одна женщина, с которой я беседовал, с нескрываемым разочарованием в голосе так описала свою реакцию:

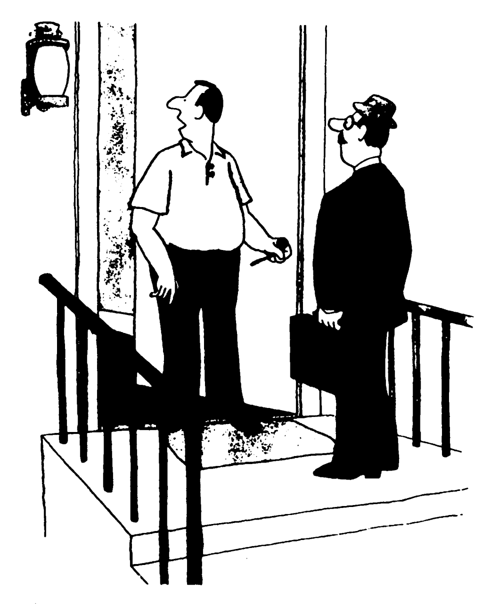
> Дело дошло до того, что я начинаю выходить из себя, когда кто-нибудь приглашает меня на вечер, организуемый фирмой *Tupperware*. У меня уже есть все контейнеры, которые мне требуются; и если мне потребуется еще какая-либо вещь, я смогу без труда купить ее в любом магазине, причем даже дешевле. Но когда меня приглашает подруга, я чувствую, что должна идти. И когда я прихожу на вечер, я чувствую, что должна что-то купить. Что я могу поделать? Ведь это я делаю для одной из моих подруг.

Да, мало кто сумеет противостоять противнику, использующему правило благорасположения. Неудивительно, что компания *Tupperware* отказалась от сети розничных магазинов и чрезвычайно активно проталкивает концепцию домашних вечеров. Например, в 2003 году корпорация *Tupperware* совершила то, что не поддавалось бы никакой логике для любой другой компании: она разорвала отношения с розничным продавцом *Target Stores*, поскольку продажи продукции в этой сети магазинов были слишком успешны! Партнерские отношения пришлось разорвать из-за их пагубного влияния на количество домашних продаж, которые можно было устроить (*Latest News*, 2003). Вечер, организуемый фирмой *Tupperware*, начинается где-нибудь каждые 2,7 секунд. Конечно, многие другие «профессионалы уступчивости» также признают, что люди охотнее говорят «да» тем, кто им знаком и кто им нравится. Так, многие благотворительные организации вербуют добровольцев для сбора пожертвований вблизи их собственных домов. Члены этих организаций прекрасно понимают, насколько труднее отказать другу или соседу, чем постороннему человеку.



Рис. 5.1. Домашний вечер

На домашних вечерах, подобных этому, — в стиле *Tupperware* — для продажи экологически безопасных товаров для уборки, связь, которая существует между посетителями вечеров и их хозяйкой, обычно приводит к продажам



«Луиза, тут один джентльмен говорит, что вы любили друг друг в 1962 году, но ты покинула его, и теперь он вернулся, надеясь, что мы закажем набор энциклопедий

Рис. 5.2. Правило благорасположения
Любовь и торговля энциклопедиями существуют вечно

Другие «профессионалы уступчивости» выяснили, что другу или хорошему знакомому даже необязательно присутствовать при демонстрации товара; часто бывает достаточно просто упоминания его имени. Корпорация *Shaklee*, которая специализируется на торговле хозяйственными товарами, рекомендует своим агентам, обходящим многоквартирные дома, применять метод «бесконечной цепи», чтобы находить новых потенциальных клиентов. Как только покупатель признает, что продукт ему нравится, на этого покупателя оказывается давление с целью заставить его назвать имена своих друзей, которые также могли бы приобрести данный продукт. Названным людям торговые агенты, в свою очередь, предлагают купить товар, а также предоставить сведения об их друзьях, которые могут служить источником информации о других потенциальных клиентах, и т. д. до бесконечности. Высокая эффективность данного метода объясняется тем, что к каждому новому возможному покупателю приходит торговец, вооруженный именем друга, «который порекомендовал мне зайти к вам». Выгнать агента при подобных обстоятельствах трудно: это почти то же самое, что отказать другу. Руководство фирмы *Shaklee* настаивает на том, чтобы сотрудники обязательно ис-

пользовали эту схему: «Было бы невозможно переоценить преимущества подобной тактики. Иметь возможность сказать потенциальному клиенту, что мистер Такой-то, его друг, посоветовал зайти к нему, все равно что наполовину заключить торговую сделку еще до того, как вы вошли».

Как завязать знакомство, чтобы повлиять на людей

«Профессионалы уступчивости» нередко используют на практике правило благорасположения с целью добиться от людей согласия. Подобные профессионалы пытаются извлечь выгоду из этого правила даже тогда, когда не существует дружеских связей, которые они могли бы эксплуатировать. В таких случаях эти профессионалы все же пользуются узами благорасположения, применяя достаточно прямолинейную стратегию уступчивости: они в первую очередь стараются *сами* нам понравиться.

В Детройте живет человек, Джо Гирард, который на протяжении многих лет применяет правило благорасположения для сбыта автомобилей марки *Chevrolet*. Таким образом Гирард разбогател — он стал зарабатывать более двух сотен тысяч долларов в год. Логично было бы предположить, что Гирард был ответственным сотрудником компании высокого ранга или даже владельцем агентства фирмы *Chevrolet*. Нет, Гирард сколотил свой капитал, работая продавцом в демонстрационном зале. Но он был мастером своего дела. Двенадцать лет подряд Гирард удостаивался звания «Продавца машин номер один»; за каждый рабочий день он в среднем продавал более пяти легковых автомобилей и грузовиков. Имя Гирарда вошло в «Книгу рекордов Гиннесса», где он был назван «величайшим продавцом автомобилей».

Формула успеха, которой пользовался Гирард, была поразительно простой. По мнению Гирарда, решающими являются два следующих фактора: подходящая цена и вызывающий симпатию продавец. «И это все, — заявлял он в интервью. — Найдите продавца, который бы нравился покупателям, назначьте приемлемую цену — и вы будете постоянно заключать выгодные сделки».

Прекрасно. Формула Джо Гирарда является еще одним подтверждением важности правила благорасположения для бизнеса. Но существует некоторая неясность. Прежде всего, непонятно, почему Гирард нравился покупателям больше, чем другие торговцы, которые тоже предлагали подходящую цену. Один важный вопрос так и остается без ответа: что заставляет одного человека испытывать симпатию к другому человеку? Если бы мы знали ответ на этот вопрос, мы далеко продвинулись бы к пониманию того, как люди, подобные Джо, заставляют нас полюбить их. Тогда мы бы смогли понять, каким образом можно заставить других полюбить нас. Социологи искали ответ на этот вопрос в течение десятилетий. Накопленные данные помогли им понять, что же вызывает благорасположение. «Профессионалы уступчивости» также пришли к пониманию этого. Они активно применяют свои знания на практике, чтобы побуждать нас говорить им «да».

Отчет читателя 5.1
(мужчины из Чикаго)

Я никогда не был на вечерах Tupperware, *но испытал «дружеское давление» того же рода, когда недавно мне позвонила женщина, занимающаяся продажами, из компании междугородней связи. Она сказала, что кто-то из моих приятелей упомянул мое имя в «группе друзей и знакомых, звонящих через компанию* MCI*».*

Мой друг Брэд — парень, с которым мы вместе выросли; в прошлом году он переехал в штат Нью-Джерси, получив там работу. До сих пор он довольно часто звонит мне узнать новости о ребятах, с которыми мы раньше, бывало, вместе болтались по улицам. Позвонившая женщина сказала, что Брэд мог бы сэкономить 20% на звонках всем людям, которых он включил в список группы звонящих, при условии, что они являются пользователями услуг телефонной компании MCI. *После этого она спросила, не хочу ли я перейти на услуги компании* MCI, *чтобы получить такие-то и такие-то преимущества обслуживания* MCI *и для того, чтобы Брэд смог сэкономить 20% на своих звонках ко мне.*

Меня не интересовали услуги MCI; *я был полностью доволен той компанией междугородней связи, услугами которой я пользовался, но то, что касалось желания сэкономить Брэду деньги на наших разговорах, меня зацепило. Сказать, что я не хочу быть в списке группы звонящих и меня не волнует экономия его денег, звучало бы как оскорбление, и чтобы не обижать его, я согласился перейти на услуги* MCI.

Раньше я удивлялся, почему женщины ходят на вечера только из-за того, что их проводит подруга, и после этого покупают вещи, которые они не хотели бы приобретать, не приди они туда. Больше я этому не удивляюсь.

Примечание автора: этот читатель не одинок, многие испытали силу давления, которая заключена в идее группы звонящих компании *MCI*. Когда журнал «Consumer Reports» расспрашивал об этой практике, продавец компании *MCI*, с которым проводилась беседа, был краток: «Это срабатывает в 9 случаях из 10», — сказал он.

Почему вы мне нравитесь? Позвольте перечислить причины

Физическая привлекательность

В большинстве случаев мы признаем, что люди, обладающие приятной внешностью, имеют преимущества при социальном взаимодействии. Однако недавно проведенные исследования показали, что мы недооцениваем эти преимущества. Похоже, реакция на привлекательных людей включает в себя элемент типа *щелк, зажужжало* (Olson & Marshuetz, 2005). Как все реакции этого типа, она является автоматической. Данную реакцию социологи относят к категории так называемых *гало-эффектов*. Гало-эффект имеет место, когда одна положительная ха-

рактерная черта какого-либо человека бросается в глаза окружающим и как бы оттесняет на задний план все его другие качества. Психологами получены свидетельства того, что физическая привлекательность часто является именно такой характерной чертой.

Исследования показали, что мы автоматически приписываем индивидам, имеющим приятную внешность, такие положительные качества, как талант, доброта, честность, ум (обзор этих исследований вы можете найти в работе Langlois et al., 2000). Более того, мы не отдаем себе отчета в том, какую большую роль играет физическая привлекательность в нашем восприятии людей. Последствия подсознательного допущения того, что «красивая форма равна прекрасному содержанию», порою пугают меня. Например, в ходе анализа федеральных выборов, проводившихся в Канаде в 1974 году, было обнаружено, что внешне привлекательные кандидаты получили в 2,5 раза больше голосов, чем непривлекательные (Efran & Patterson, 1976). Однако дополнительные исследования показали, что голосовавшие не осознавали свою пристрастность по отношению к политикам. 73% канадских избирателей, позиция которых являлась предметом изучения психологов, самым решительным образом отрицали, что на их выбор влияла физическая привлекательность кандидатов; только 14% избирателей допускали возможность подобного влияния (Efran & Patterson, 1976). Избиратели могут отрицать, что внешние данные кандидатов имеют для них значение, но факты доказывают, что это не так (Budesheim & DePaola, 1994).

Похожий эффект наблюдается при приеме на работу. По данным одного исследования, на собеседовании внешность соискателя и его манера держаться имели большее значение, чем профессиональные показатели, — хотя все работодатели утверждают, что внешность не имеет для них никакого значения (Mack & Rainey, 1990). Преимущество работников с привлекательной внешностью распространяется и на оплату труда. Данные исследований среди канадских и американских служащих показывают, что труд работников с приятной внешностью оплачивается в среднем на 12–14 % выше, чем труд их несимпатичных коллег (Hammermesh & Biddle, 1994).

Похожий результат был получен при исследовании, в ходе которого определялось, насколько важен внешний вид претендентов на какую-либо ответственную должность. Во время смоделированных интервью работодатели больше внимания обращали на внешность кандидатов, нежели на их рабочие навыки. Причем проводящие собеседование люди утверждали, что внешность практически не влияла на их решение (Mack & Rainey, 1990).

Другое исследование показало, что решения судей во многом зависят от внешнего вида подсудимых. Как теперь выяснилось, люди, обладающие приятной внешностью, имеют больше шансов на снисхождение юристов (смотрите обзор в работах Castellow, Wuensch & Moore, 1991; Downs & Lyons, 1990). Интересное исследование провели психологи из университета в Пенсильвании (Stewart, 1980). В ходе этого исследования оценивалась физическая привлекательность 74 подсудимых мужчин. В результате изучения судебных протоколов было установлено, что красивым мужчинам были вынесены менее суровые приговоры. Фактически привлекательные подсудимые имели в 2 раза

больше шансов избежать тюремного заключения по сравнению с некрасивыми подсудимыми.[1]

Проведенное в Пенсильвании исследование (Stewart, 1980) показало, что хирургические операции с целью изменения внешности не всегда имеют ожидаемый эффект: превращение безобразного преступника в более привлекательного не обязательно уменьшит вероятность того, что он совершит другое преступление; оно может лишь увеличить шансы обвиняемого на то, что его за новое преступление не посадят в тюрьму.

В ходе другого исследования рассматривалось поведение судей, выносящих решение по делу, связанному с нанесением ущерба вследствие проявления халатности. Подсудимому, который выглядел симпатичнее, чем его жертва, присуждался штраф в среднем в размере 5623 долларов; когда же из этих двоих более привлекательной оказывалась жертва, подсудимому присуждался штраф в среднем в размере 10 051 доллара. Таким образом, как женщины, так и мужчины из числа присяжных демонстрировали свои предпочтения, обусловленные физической привлекательностью подсудимых (Kulka & Kessler, 1978).

Другие эксперименты показали, что красивые люди чаще получают помощь, когда они в ней нуждаются (Benson, Karabenic, & Lerner, 1976); в споре им без особых усилий удается склонить оппонентов на свою сторону (Chaiken, 1979). Представители обоих полов реагируют на привлекательную внешность примерно одинаково. Так, согласно исследованию, проведенному Бенсоном и его коллегами, обладающие приятной внешностью мужчины и женщины получают помощь от представителей собственного пола даже чаще, чем от представителей противоположного пола. Исключение из этого правила имеет место, когда привлекательный человек рассматривается как соперник. Однако очевидно, что в остальных случаях симпатичные люди имеют значительные преимущества. Они больше нравятся окружающим, они более убедительны, им охотнее помогают, их чаще считают обладающими более желательными чертами характера и умными. Похоже, что уже в раннем детстве ребенок получает представление о социальных выгодах, обусловленных красивой внешностью. Любопытные данные были получены в ходе иссле-

---

[1] Внешне привлекательные подсудимые, даже когда их вина доказана, с меньшей вероятностью оказываются присужденными к тюремному заключению, чем несимпатичные подсудимые, — этот вывод позволяет объяснить результаты одного из самых интересных криминологических экспериментов, о каких я слышал (Kurtzburg et al., 1968). Некоторым обитателям нью-йоркской городской тюрьмы, имеющим изъяны на лице, во время их пребывания в заключении были сделаны пластические операции; другим преступникам с похожими уродствами операции не делали. Более того, некоторым из этих двух групп преступников была оказана помощь (например, консультирование и обучение) с целью их реабилитации. Проведенная через год проверка отчетов показала, что после освобождения этих людей те из них, кому были сделаны косметические операции (за исключением наркоманов, пристрастившихся к героину), значительно реже попадали обратно в тюрьму. Интересно, что при исследовании поведения как преступников, которым была оказана традиционная социальная помощь, так и тех, кто не получил такой помощи, были получены одинаковые результаты. Отсюда некоторые криминологи сделали вывод, что, когда дело касается заключенных, имеющих отталкивающую внешность, имеет смысл отказаться от проведения дорогостоящей социальной реабилитации, а вместо этого предложить преступникам сделать пластическую операцию; операция будет не менее эффективной и, кроме того, обойдется гораздо дешевле.





Рис. 5.3. Дешевая недвижимость
«Профессионалы уступчивости» давно поняли, какое большое значение имеет сходство торгового агента с покупателем
The Penguin Leunig, © 1983, by Michael Leunig, published by Penguin Books Australia Ltd.

дования, проведенного психологами в начальной школе. Оказывается, взрослые придают меньшее значение агрессивным действиям, если они совершаются красивыми детьми (Dion, 1972), а учителя считают, что привлекательные дети умнее, чем их менее симпатичные одноклассники (Ritts, Patterson & Tubbs, 1992).

Неудивительно, что ореол физической привлекательности часто используется «профессионалами уступчивости». Поскольку нам больше нравятся физически привлекательные люди и поскольку мы склонны уступать тем, кто нам нравится, становится понятно, почему будущих торговых агентов учат хорошо одеваться и правильно себя вести, почему модные модельеры берут на работу в свои магазины симпатичных молодых людей и почему мошенники и мошенницы, как правило, красивы.

Сходство

Как известно, большинство людей обладает средней внешностью. Существуют ли другие факторы, которые можно использовать, чтобы добиться расположения? И психологам, и «профессионалам уступчивости» известно несколько таких факторов, одним из которых — и одним из самых влиятельных — является *фактор сходства.*

Нам нравятся люди, похожие на нас (Burger et al., 2004). Это факт. Причем не имеет особого значения, о каком именно сходстве идет речь — о сходстве мнений, личностных качеств, происхождения или стилей жизни. Следовательно, те, кто желает нам нравиться, должны постараться стать в чем-то на нас похожими; тогда им будет легче заставить нас идти на уступки.

Большое значение имеет одежда. Проведенные исследования показали, что мы охотнее оказываем помощь тем, кто одет как мы. В начале 1970-х годов, когда в моду вошел стиль «хиппи», был проведен следующий эксперимент. Несколько исследователей, одни из которых были одеты традиционно, а другие — в стиле «хиппи», просили у студентов колледжа 10 центов, чтобы позвонить по телефону. Когда экспериментатор был одет так же, как студент, требование выполнялось более чем в 2/3 случаев; когда же студент и требующий были одеты по-разному, студенты давали 10 центов менее чем в половине случаев (Emswiller, Deaux & Willits, 1971). Другой эксперимент показал, насколько автоматической может быть наша реакция на похожих на нас людей. Участники антивоенной демонстрации не только охотнее подписывали петицию, предъявлявшуюся им человеком, одетым так же, как и они, но делали это, даже не потрудившись сначала ознакомиться с содержанием данной петиции (Suedfeld, Bochner & Matas, 1971). *Щелк, зажужжало.*

Существует и другой способ вызвать к себе симпатию людей и заставить их пойти на уступки. «Профессионалы уступчивости» утверждают, что они якобы имеют такие же, как у нас, интересы и происхождение. Продавцы машин, например, внимательно изучают все детали старой машины, сдаваемой в счет оплаты нового автомобиля. Если торговцы найдут в багажнике снаряжение для устройства лагеря, они могут потом походя заметить, что им тоже нравится бывать за городом; если на заднем сиденье лежат мячи для гольфа, продавцы могут выразить надежду на то, что сегодня вечером дождь не помешает им получить удовольствие от игры в гольф; если они обнаружат, что машина была приобретена вне штата, то могут спросить, откуда приехал покупатель, и сообщить — с удивлением — что он (или его жена) родились там же.

Какой бы тривиальной ни казалась эта уловка, она, похоже, работает (Burger et al., 2004). Один исследователь, который изучал отчеты страховых компаний, обнаружил, что клиенты охотнее оформляют страховые полисы, когда агенты имеют те же политические и религиозные взгляды, предпочитают курить тот же сорт сигарет и относятся к той же возрастной группе, что и сами клиенты (Evans, 1963). Другому исследователю удалось значительно увеличить процент людей, принявших участие в опросе, разосланном по электронной почте, с помощью изменения одной небольшой детали: в сопроводительном письме он менял имя человека, проводившего опрос, так, чтобы оно стало похоже на имя получателя. Так, Роберт Грир получал анкету исследования от должностного лица центра опросов по имени Боб Грегар, в то время как Синтия Джонсон получала свою анкету от сотрудницы по имени Синди Йохансон. В двух независимых исследованиях добавление этой незначительной черточки сходства почти удваивало податливость опрашиваемых людей (Garner, 2005). Эти, на первый взгляд незначительные, совпадения могут повлиять на решения куда более серьезные, чем решения типа чью анкету заполнить или чью страховку купить, распространяясь даже на выбор супруга (Jones et al., 2004). Они могут даже повлиять на решение, чью жизнь следует спасти. Когда людей просили упорядочить лист ожидания пациентов, страдающих от болезни почек, начиная с наиболее достойных попасть на лечение в ближайшее время, они выбирали людей, чьи политические пристрастия совпадали с их собственными (Furnham, 1996).

Даже незначительное сходство может способствовать возникновению положительной реакции на другого человека. Видимость же сходства легко можно создать искусственно. Поэтому я бы советовал соблюдать особую осторожность в присутствии людей, которые стараются быть во всем похожими на вас.[1]

Имейте в виду, что многие продавцы только *выглядят* очень похожими на вас. На специальных курсах торговых агентов учат «зеркально отражать» позу клиента, его настроение и стиль речи, поскольку такое отражение дает позитивные результаты (Chartrand & Bargh, 1999; Locke & Horowitz, 1990; van Baaren et al., 2003).

Похвалы

Актер Маклин Стивенсон однажды поведал мне, как жена заманила его в «ловушку брака»: «Она сказала мне, что я ей нравлюсь». Эта история является одновременно смешной и поучительной. Информация о том, что мы кому-то нравимся, может являться чрезвычайно эффективным средством, вызывающим ответное благорасположение и желание уступать (Berscheid & Walster, 1978, Howard, Gengler & Jain, 1997). Так, мы часто слышим положительные отзывы о нас от людей, которые чего-то от нас хотят. Эти люди не скупятся на лестные выражения и претендуют на духовную близость.

Помните Джо Гирарда, «величайшего продавца машин», который говорил, что секрет его успеха заключается в умении нравиться покупателям? Он делал то, что на первый взгляд может показаться просто нелепым. Ежемесячно Гирард посылал каждому из своих более чем 13 000 бывших клиентов поздравительную открытку с теплыми словами. Праздничные поздравления менялись каждый месяц («С Новым годом», «С днем св. Валентина», «С Днем Благодарения» и т. д.), но текст самого послания, отпечатанный на лицевой стороне открытки, не менялся никогда. Этот текст был таким: «Вы мне нравитесь». Джо Гирард говорил: «На открытке больше ничего нет. Ничего, кроме моего имени. Я просто сообщаю людям, что они мне нравятся».

«Вы мне нравитесь». Такое послание приходило людям по почте 12 раз в году с точностью часового механизма. Одинаковые открытки получали 13 000 людей. Неужели подобное безличное заявление о симпатии, которое делалось явно с корыстной целью, действительно могло работать? Джо Гирард думает именно так; а мнение человека, настолько преуспевшего в своем бизнесе, как Джо, заслуживает внимания. Джо известна важная особенность человеческой натуры: мы невероятно падки на лесть. Хотя, конечно, и у нашей доверчивости есть пределы — иногда мы понимаем, что льстец пытается манипулировать нами, — мы, как правило, верим похвале и испытываем симпатию к тем, кто нас хвалит, причем часто даже тогда, когда похвала явно фальшива.

Эксперимент, проведенный в Северной Каролине, показал, насколько беспомощными мы оказываемся, когда сталкиваемся с лестью. Мужчинам, принимав-

---

[1] Есть еще одна причина, по которой нам следует быть осмотрительными при общении с похожими на нас требующими людьми: мы обычно недооцениваем степень влияния сходства на наше отношение друг к другу (Gonzales, Davis, Loney & Junghans, 1983).

Отчет читателя 5.2
(студента из Аризоны, изучающего бизнес-администрирование)

Когда я работал в Бостоне, один из моих коллег, Крис, всегда пытался переложить свою работу на мой переполненный бумагами стол. Обычно мне удавалось сопротивляться подобным попыткам. Но Крис виртуозно льстил мне перед тем, как попросить о помощи. Он, бывало, начинал так: «Я слышал, ты потрясающе выполнил свою задачу в рамках проекта. Я участвую в похожем проекте и надеюсь, что ты сможешь мне помочь». Или: «Поскольку ты такой опытный, не мог бы ты помочь мне разобраться в этом задании?» Мне никогда особенно не нравился Крис. Однако за эти несколько секунд я изменял свое мнение, думая, что, возможно, он, в конечном счете, хороший парень; и затем я обычно откликался на его просьбу о помощи.

Примечание автора: Крис был больше, чем просто льстец. Он составлял свою похвалу так, чтобы создать человеку репутацию, которую тот должен был оправдывать. Делая это, он сочетал сильнодействующий элемент принципа благожелательности с мощью принципа последовательности.

шим участие в этом исследовании, дали возможность узнать, что говорили о них люди, которые в чем-то зависели от этих мужчин. Одни узнали только положительное, другие — только отрицательное, а третьи — и хорошее и плохое. Исследователи сделали три интересных вывода. Во-первых, больше всего участникам эксперимента понравились те люди, которые их только хвалили. Во-вторых, симпатия к этим людям возникла несмотря на то, что участники эксперимента прекрасно понимали, что льстецы стремились извлечь выгоду из их благорасположения к ним. Наконец, в отличие от всякого рода критических замечаний, похвале не обязательно быть точной, чтобы действовать. Одобряющие замечания вызывали расположение к льстецу и тогда, когда они были верными, и тогда, когда они были неверными (Drachman, deCarufel & Insko, 1978).

Очевидно, мы склонны автоматически реагировать на похвалы. Поэтому мы можем оказаться жертвами любого, кто использует их с целью добиться нашего расположения. *Щелк, зажужжало.* С этой точки зрения ежегодная рассылка открыток «Вы мне нравитесь» представляется не такой уж нелепой.

Контакт и взаимодействие

В большинстве случаев нам нравится то, что нам знакомо (Monahan, Murphy, & Zajonc, 2000). Чтобы проверить это, проведите эксперимент. Возьмите негатив фотографии, которая показывает полностью ваше лицо, и сделайте с его помощью пару отпечатков: один — показывающий, как вы выглядите на самом деле, и другой — показывающий «зеркальный» образ (левая и правая стороны вашего лица при этом поменяются местами). Теперь решите, какая «версия» нравится вам больше, а затем попросите сделать выбор вашего лучшего друга. Скорее всего, произойдет нечто странное: ваш друг предпочтет «правильный» отпечаток, а сами вы окажете предпочтение зеркальному образу. Почему? Потому что вы *оба* будете положительно

реагировать на знакомое лицо — ваш друг на то, которое видит он, а вы — на то, которое каждый день видите в зеркале (Mita, Dermer & Knight, 1977).

Фактор знакомства играет важную роль при решении самых разных вопросов, включая политические (Grush, 1980; Grush, McKeough & Ahlering, 1978). Похоже, избиратели часто отдают предпочтение какому-либо кандидату просто потому, что его имя кажется им знакомым. Во время выборов, проводившихся несколько лет назад в Огайо, человек, имевший мало шансов выиграть в борьбе за пост главного прокурора штата, одержал победу лишь потому, что незадолго до выборов сменил свою фамилию на фамилию Браун — члены семейства Браун имели большой авторитет у жителей Огайо.

Как может случаться подобное? Попробуем ответить на этот вопрос. Мы часто не осознаем, что на нашу точку зрения на какой-либо предмет или явление влияет то, сколько раз мы с ним сталкивались в прошлом. Был проведен интересный эксперимент. Испытуемым очень-очень быстро показывали на экране лица нескольких индивидов, так что позже испытуемые не могли их узнать. Однако чем чаще лицо какого-либо человека мелькало на экране, тем чаще испытуемым нравился именно этот человек, когда они вступали в последующее взаимодействие. А поскольку расположение способствует оказанию социального влияния, слова индивидов, чьи лица появлялись на экране чаще других, казались испытуемым наиболее убедительными (Bornstein, Leone & Galley, 1987). Похожий результат был получен при изучении рекламы, мелькавшей в режиме онлайн. Реклама фотоаппарата появлялась 5 раз, 20 раз или вовсе не появлялась в начале статьи, которую читали участники эксперимента. Чем чаще появлялась реклама, тем большему количеству участников нравился этот фотоаппарат, несмотря на то, что они не осознавали увиденного (Fang, 2007).

Принимая во внимание склонность людей хорошо относиться к тому, с чем они уже сталкивались, некоторые психологи рекомендуют соответствующим образом подходить к расовой проблеме. Они считают, что если представители различных рас будут больше общаться на равных, то они естественным образом начнут испытывать симпатию друг к другу. Для того чтобы проверить истинность этого предположения, психологи стали внимательно изучать проблему школьной интеграции и обнаружили не соответствующую их представлениям модель. Школьная десегрегация скорее обостряет межрасовые противоречия, нежели сглаживает их (Stephan, 1978).

Давайте остановимся на проблеме школьной интеграции. Какими бы добрыми намерениями ни руководствовались поборники межрасовой гармонии, считающие, что достичь ее можно посредством простого сближения рас, их старания вряд ли принесут плоды, поскольку доказательства, на которых они основываются, весьма основательно вводят в заблуждение. Во-первых, исследования показали, что в школьной обстановке дети взаимодействуют с членами других этнических групп менее охотно, чем с членами своей собственной группы. Надо признать, что школьная интеграция во многом формальна. Учащиеся стараются держаться в рамках своей этнической группы и неохотно сближаются с членами других групп (Dixon et al, 2005; Oscamp & Schultz, 1998). Во-вторых, исследования показывают, что близкое знакомство с каким-либо человеком не обязательно способствует появлению симпатии

к нему (Gaertner et al., 1999). Многократно повторяющиеся столкновения с индивидом при неблагоприятных обстоятельствах, в случаях, когда имеют место разочарование, конфликт или конкуренция, как правило, не улучшают отношение к этому индивиду (Richeson & Shelton, 2007; Swap, 1977; Zajonc, Markus & Wilson, 1974). А атмосфера в типичной американской классной комнате далека от идеальной.

Ниже приводится отчет психолога Эллиота Аронсона, консультанта по школьным проблемам, работающего в Остине, штат Техас. Данная им характеристика традиционной образовательной деятельности может быть отнесена практически к любой средней школе в Соединенных Штатах:

> В общем, вот как это работает. Учитель стоит перед классом и задает вопросы. От шести до десяти детей подпрыгивают на своих местах и размахивают руками перед лицом учителя, демонстрируя горячее желание выйти к доске и показать, какие они умные и сообразительные. Несколько детей сидят спокойно, отводя глаза и пытаясь стать невидимыми. Когда учитель вызывает одного ребенка, на лицах нетерпеливых, мечтающих выступить учащихся появляется выражение разочарования и смятения, а на лицах не знающих ответа учащихся можно прочитать облегчение. Здесь «правит бал» жестокая конкуренция, потому что дети борются за любовь и одобрение одного из двух или трех наиболее важных в их мире людей.
>
> В построенном таким образом обучающем процессе дети не научатся любить и понимать друг друга. Вызовите в памяти свой собственный опыт. Если вы знали правильный ответ, а учитель вызывал кого-то другого, вы, вероятно, надеялись, что тот ученик сделает ошибку и у вас появится шанс показать свои знания. Если вас вызывали и вы отвечали слабо или если вы даже не поднимали руки, чтобы конкурировать, вы, вероятно, завидовали своим одноклассникам, которые знали ответ, и возмущались ими. Дети, которые учатся неважно, часто становятся завистливыми и обидчивыми, осуждают отличников, дразнят их учительскими любимчиками и даже прибегают к насилию. Хорошо успевающие ученики, в свою очередь, часто относятся к неудачникам презрительно, называют их «глупыми» или «дураками». *В условиях такой конкуренции дети просто не могут доброжелательно относиться к своим школьным товарищам* («Aronson», 1975).

Неудивительно, что примитивная школьная десегрегация способствует скорее усугублению, нежели уменьшению расовой неприязни. Поскольку наши дети устанавливают приятные социальные контакты, находят друзей в своих этнических группах и сталкиваются с членами других групп в основном в «конкурентном котле» классной комнаты, нам следует ожидать именно этого.

Как решить данную проблему? Возможно, не стоит возлагать слишком большие надежды на школьную интеграцию? Но едва ли это выход. Даже если проигнорировать возражения, которые неизбежно возникнут у политиков и юристов, и ожесточенные споры, которые наверняка разгорятся в обществе, нельзя не признать, что можно привести ряд довольно веских доводов в защиту школьной интеграции. Например, хотя уровень успеваемости белых учащихся, скорее всего, останется прежним, успеваемость учащихся, относящихся к национальным меньшинствам, с большой вероятностью значительно улучшится после десегрегации (Stephan, 1978).

Мы должны осторожно подходить к проблеме школьной интеграции, чтобы не выплеснуть из ванны ребенка вместе с водой. В наше время дети мокнут в грязной воде постоянно увеличивающейся расовой враждебности. Надо постараться

удалить только воду, оставив ребенка сиять после купания. К счастью, специалисты в области школьного образования разработали концепцию «обучения через сотрудничество». Эта концепция дает нам реальную надежду на ликвидацию расовых предрассудков. Поскольку во многих школах эти предрассудки «подпитываются» отношениями соперничества между членами различных этнических групп, педагоги предлагают экспериментировать с формами обучения, основанными скорее на сотрудничестве с одноклассниками, нежели на конкуренции.

Отправляемся в лагерь

Давайте рассмотрим конкретный пример использования подхода, основанного на сотрудничестве. Тридцать лет назад родившийся в Турции социолог Музафер Шериф и его коллеги (Sherif, Harvey, White, Hood & Sherif, 1961) заинтересовались проблемой межгрупповых конфликтов. Шериф и его исследовательская команда решили провести несколько исследований в летних лагерях для мальчиков. Мальчики даже не подозревали о том, что они являлись участниками эксперимента. Шериф и его ассистенты меняли условия жизни в лагере и пытались выяснить, как различные социальные изменения влияют на отношения между группами.

Как выяснили исследователи, для того чтобы вызвать у детей чувство взаимной неприязни, почти ничего не потребовалось. Простого распределения мальчиков по двум жилым помещениям оказалось достаточно, чтобы возбудить у членов разных групп чувство «мы против них», а присвоение этим двум группам названий («Орлы» и «Гремучие змеи») усилило чувство соперничества. Мальчики начали принижать достижения другой группы и высмеивать ее членов. Однако по-настоящему страсти разгорелись, когда экспериментаторы сознательно ввели во взаимодействие мальчиков элементы конкурентной деятельности. Охота за сокровищами, игра «хижина против хижины», перетягивание каната, атлетические соревнования привели к появлению обидных прозвищ и к конфронтации. Во время соревнований членов чужой команды обзывали «мошенниками», «трусами» и «вонючками». Совершались налеты на хижины «врагов», похищались и сжигались знамена соперников, развешивались угрожающие надписи, обычным явлением стали потасовки в столовой.

Шерифу вскоре стало ясно, что вызвать у мальчиков ненависть друг к другу необычайно легко. Для этого достаточно просто разделить мальчиков на группы и дать им немного повариться в собственном соку. Затем следует вызвать у них стремление к конкуренции. В результате мы будем иметь дело с бурлящей перекрестной групповой ненавистью.

Затем перед экспериментаторами встала более сложная задача — ликвидировать укоренившуюся враждебность. Исследователи стали организовывать общие отрядные встречи, коллективные просмотры фильмов и другие подобные мероприятия. Результаты были ужасными даже тогда, когда эта совместная деятельность носила приятный характер (кинофильмы, общественные события). Пикники заканчивались сражениями, в которых пища использовалась в качестве метательных снарядов, во время вечеров отдыха устраивались шумные потасовки, очереди в столовой превращались в место проведения соревнований по выталки-

ванию соперников. Шерифу и его ассистентам начало казаться, что они, подобно доктору Франкенштейну, создали чудовище, которое не в состоянии контролировать. К счастью, в один из самых напряженных моментов они испробовали стратегию, которая была одновременно простой и эффективной.

Была смоделирована серия ситуаций, в которых конкуренция между группами принесла бы вред всем, а сотрудничество привело бы к получению взаимной выгоды. Во время продолжавшейся весь день экскурсии было «обнаружено», что единственный автомобиль, на котором можно было привезти продукты из города, застрял в придорожной канаве. Мальчики собрались вместе и толкали автомобиль до тех пор, пока он не оказался на дороге. В другом случае исследователи организовали перерыв в снабжении лагеря водой, которая поступала по трубам из отдаленного резервуара. Понимая необходимость объединения усилий в возникшей чрезвычайной ситуации, мальчики сами нашли решение проблемы и реализовали его до конца дня. В третьем случае исследователи сообщили мальчикам, что за прокат любимого всеми фильма требуется заплатить сумму, которую лагерь не может себе позволить. Понимая, что спасти положение можно только посредством объединения финансовых ресурсов, мальчики внесли свои личные деньги в общий фонд. В результате они провели необыкновенно приятный вечер в компании друг друга.

Полученные результаты воодушевили исследователей. Успешные объединенные усилия, направленные на достижение общих целей, положили конец расколу и вражде между группами. Вскоре прекратились словесные баталии, толкотня в очередях, мальчики начали «перемешиваться» за обеденными столами. Когда исследователи попросили мальчиков перечислить имена своих лучших друзей, большинство детей назвали имена мальчиков из бывшей чужой группы; раньше же мальчики считали друзьями только членов своей группы. Некоторые даже благодарили исследователей за то, что те помогли им вновь обрести друзей и изменить свое мнение о членах отряда. Один эпизод особенно показателен. Мальчики возвращались после вечернего сбора у костра в одном автобусе. Раньше такая поездка наверняка привела бы к шумной ссоре, теперь же мальчики сами потребовали, чтобы их разместили в одном автобусе. Когда водитель остановил автобус, чтобы дать детям возможность подкрепиться, члены одной группы, у которых в общей копилке оставалось пять долларов, решили угостить своих бывших злейших противников молочным коктейлем!

Чем же можно объяснить такие поразительные перемены? Почему мальчики стали считать друг друга союзниками, хотя раньше видели друг в друге соперников? Решающую роль сыграло навязывание группам общих целей. Именно сотрудничество, которое было необходимо для достижения этих целей, в конце концов позволило членам враждующих групп увидеть друг в друге ценных помощников и друзей (Paolini et al., 2004; Wright, Aaron, McLaughlin-Volpe, & Ropp, 1997). Когда успех является результатом общих усилий, трудно сохранять чувство враждебности по отношению к тем, кто был рядом и подставил плечо в трудную минуту.[1]

---

[1] На основании этих описаний не следует думать, что сотрудничество помогает уменьшить межгрупповую враждебность только среди детей школьного возраста. Похожие результаты были получены при проведении подобных исследований в колледжах (Worchel, 1979) и в различных организациях (Blake & Mouton, 1979).

Назад в школу

Психологи, занимающиеся проблемами образования, сочли возможным перенести выводы Шерифа и его коллег на отношения детей в школьных классах, состоящих из представителей различных этнических групп. Если бы можно было модифицировать учебный процесс таким образом, чтобы он включал в себя элементы сотрудничества, способствующего общему успеху, возможно, появились бы предпосылки для установления дружеских отношений между членами разных групп. Подобные программы взяты на вооружение во многих школах в разных штатах (Johnson, 2003; Oskamp & Schultz, 1998). Особенно интересный подход, получивший название *метод «составной картинки-головоломки»*, был впервые применен Эллиотом Аронсоном и его коллегами в Техасе и Калифорнии (Aronson, Stephan, Sikes, Blaney & Snapp,1978).

Суть метода «составной картинки-головоломки» заключается в следующем. Педагоги побуждают учащихся к совместной работе по овладению материалом, который будет проверяться на предстоящем экзамене. Формируются команды учащихся, причем каждому из них предоставляется только часть информации, необходимой для выполнения какой-либо учебной задачи. Таким образом, учащимся приходится по очереди учить друг друга и помогать друг другу. Каждый нуждается во всех остальных. Работая над задачами, которые могут быть решены только объединенными усилиями, учащиеся, подобно мальчикам из лагеря, участвовавшим в экспериментах Шерифа, из соперников превращаются в союзников.

Применение метода «составной картинки-головоломки» в недавно десегрегированных классах дало впечатляющие результаты. Исследования показали, что, по сравнению с классами, в которых использовался традиционный конкурентный метод, в классах, в которых применялся метод «составной картинки-головоломки», отношения между членами различных этнических групп были более дружественными. Помимо значительного снижения уровня враждебности в этих классах отмечались и другие положительные моменты: учащиеся, относящиеся к этническим меньшинствам, стали больше уважать себя, любить школу, а также стали лучше учиться. Выиграли также и белые ученики. Их самооценка заметно повысилась, интерес к занятиям возрос, а успеваемость осталась, по крайней мере, на таком же уровне, какой отмечался до десегрегации (Aronson, Bridgeman & Geffner, 1978a, 1978b).

Узнав о положительных результатах, полученных при использовании в школьных классах метода «составной картинки-головоломки», многие специалисты отнеслись к этому подходу с излишним энтузиазмом. Они решили, что проблема враждебности и конкуренции теперь может быть легко разрешена. Однако, как показывает многолетний опыт, подобные серьезные проблемы вряд ли можно так просто ликвидировать. Без сомнения, это относится и к данной проблеме (Rosenfield & Stephan, 1981; Slavin, 1983). Требуется не одно исследование, чтобы определить, в каком проценте случаев, в каком объеме и в какого рода группах будут работать стратегии сотрудничества. Необходимо также знать, как учителям лучше всего вводить новые методики — при условии, что они вообще будут их вводить. Методики совместного обучения не только радикально отличаются от традиционных рутинных методик, которыми пользуется большинство учителей;



Рис. 5.4

Как показали исследования, метод «составной картинки-головоломки» — это не только эффективный способ увеличить сплоченность среди многонациональной группы. Он также повышает самооценку, успеваемость и интерес к занятиям среди представителей этнических меньшинств

они могут также угрожать авторитету учителя, так как подразумевают передачу права на преподавание учащимся. Наконец, мы должны понимать, что конкуренция также необходима. Она может являться сильным стимулом к действию, а также влиять на самооценку. Задача педагогов, следовательно, заключается не в том, чтобы уничтожить конкуренцию, а в том, чтобы ограничить ее посредством введения в учебный процесс методик совместной деятельности, объединяющих представителей различных этнических групп и ведущих к успешным результатам.

Несмотря на упомянутые выше ограничения, меня не могут не воодушевлять полученные результаты. Когда я говорю со своими студентами или даже с соседями и друзьями о перспективах использования подходов, в основе которых лежит идея совместного обучения, я прямо-таки чувствую, как во мне растет оптимизм. Средние школы очень долго были источником приводящих в уныние новостей, касающихся низкой успеваемости, истощения физических и духовных сил учителей, роста преступности и, конечно, межрасовых конфликтов. Теперь, как мне кажется, в конце туннеля забрезжил свет, и я глубоко этим взволнован.

Таким образом, можно сделать два главных вывода. Во-первых, хотя знакомство и контакт обычно способствуют появлению чувства симпатии, имеет место нечто противоположное, если контакт связан с неприятными переживаниями. Следовательно, если дети, принадлежащие к различным расовым группам, брошены в неиссякаемый поток суровой конкуренции, враждебность должна усиливаться, и она действительно усиливается. Во-вторых, данные о том, что ориентированное на команду обучение является противоядием от враждебности, говорят о достаточно сильном влиянии сотрудничества на процесс установления дружеских отношений.

Теперь нам следует попытаться ответить на несколько важных вопросов. Стремятся ли «профессионалы уступчивости» к установлению с людьми отношений сотрудничества, чтобы заставить этих людей относиться к ним с симпатией и, вследствие этого, говорить «да» на их требования? Обращают ли они наше внимание на факт наличия отношений сотрудничества в конкретных ситуациях? Стремятся ли они развить эти отношения, если они слабо выражены? И, что особенно важно, создают ли «профессионалы уступчивости» искусственно отношения сотрудничества в тех случаях, когда они отсутствуют?

«Профессионалы уступчивости» беспрестанно повторяют, что мы с ними работаем ради одной и той же цели, что мы должны «тянуть лямку вместе» для взаимной выгоды, что они, по существу, являются нашими *товарищами по команде*. Здесь можно привести множество примеров. Так, продавец новых автомобилей часто принимает сторону покупателя и «дает бой» боссу, чтобы обеспечить заключение выгодной для него сделки.[1] «Профессионалами уступчивости» являются многие полицейские следователи, задача которых заключается в том, чтобы побудить подозреваемых признаться в совершении преступления.

В последние годы судебная администрация ввела множество ограничений, касающихся методов воздействия полицейских на подозреваемых, особенно методов «выколачивания» признаний. Многие процедуры, которые применялись в прошлом с целью заставить преступника признать свою вину, теперь не используются из опасения, что это приведет к отказу судьи от рассмотрения дела. Однако судьи не находят ничего незаконного в использовании полицией методов, основанных на тонком понимании человеческой психологии. По этой причине следователи по уголовным делам все чаще применяют такие уловки, как, например, *метод «хороший коп / плохой коп»*.

Суть метода «хороший коп / плохой коп» заключается в следующем. Молодого человека, подозреваемого, скажем, в ограблении, но настаивающего на своей невиновности, приводят в комнату, где его начинают допрашивать два офицера. Один из офицеров играет роль плохого копа либо потому, что эта роль ему подходит, либо просто потому, что сейчас его очередь. Едва подозреваемый успевает переступить порог, плохой коп начинает ругать «сукиного сына» за ограбление. На протяжении всего допроса он не перестает рычать и ворчать. Он пинает стул, на котором сидит заключенный, чтобы подчеркнуть свои слова. Создается такое впечатление, что на месте подозреваемого плохой коп видит кучу мусора. Если подозреваемый оспаривает обвинения плохого копа или отказывается на них отвечать, плохой коп начинает злиться. Его ярость каждую минуту усиливается.

---

[1] На самом деле, когда при подобных обстоятельствах продавец входит в офис менеджера, между ними практически ничего не происходит. Поскольку продавец точно знает, с какой минимальной ценой он может согласиться, часто они с боссом даже не разговаривают. В одном торговом автомобильном агентстве, куда я проник, проводя исследования для этой книги, в кабинете босса продавец обычно выпивал стакан безалкогольного напитка или выкуривал сигарету в тишине, в то время как босс продолжал работать за своим столом. Через какое-то время продавец ослаблял галстук и возвращался к клиентам. Он выглядел утомленным, но при этом гордо сообщал, что ему удалось «выбить» для них сделку у босса. На самом же деле план этой сделки созрел у агента задолго до того, как он вошел в кабинет босса.

Он клянется, что сделает все возможное, чтобы обеспечить вынесение подозреваемому самого сурового приговора. Он заявляет, что у него есть друзья в прокуратуре округа, которые, узнав, что подозреваемый не желает сотрудничать с полицией, будут особенно жестко вести процесс.

На начальном этапе действий плохого копа его партнер, хороший коп, сидит в стороне. Затем хороший коп начинает вмешиваться в разговор. Сначала он говорит только с плохим копом, пытаясь умерить его усиливающийся гнев: «Успокойся, Фрэнк, успокойся». Но плохой коп кричит в ответ: «Не успокаивай меня, ты ведь видишь — он лжет мне в лицо! Я ненавижу этих лживых ублюдков!» Немного позже хороший коп выступает в защиту подозреваемого: «Не суди его так строго, он ведь еще ребенок». Это не такая уж большая поддержка, но по сравнению с тирадами плохого копа слова хорошего копа звучат для заключенного как музыка. Однако плохого копа не так-то просто убедить: «Ребенок? Он не ребенок. Он дерьмо. Он дерьмо, вот что он такое. И я скажу тебе кое-что еще. Этому ослу больше восемнадцати, так что я могу засунуть его так далеко за решетку, что без карманного фонаря его будет не найти».

Теперь хороший коп начинает говорить непосредственно с подозреваемым. Он называет его по имени и обращает внимание на любые положительные детали дела: «Твое счастье, Кенни, что никто не был ранен и ты не был вооружен. Я не думаю, что приговор будет слишком суровым». Если подозреваемый настаивает на своей невиновности, плохой коп разражается новой тирадой, полной проклятий и угроз. На этот раз хороший коп останавливает его: «Хорошо, Фрэнк, — говоря это, хороший коп вручает плохому копу деньги, — я думаю, что нам всем можно было бы выпить по чашке кофе. Как насчет того, чтобы раздобыть три чашки?»

Когда плохой коп уходит, хороший коп получает возможность проявить свои артистические способности: «Послушай, я не знаю почему, но моему партнеру ты не нравишься, и он не собирается тебя вытаскивать. Он и не смог бы этого сделать, потому что у нас сейчас имеется достаточно свидетельств против тебя. И он прав относительно того, что окружная прокуратура обходится жестко с теми парнями, которые не хотят сотрудничать с полицией. Тебя ждут 5 лет, парень, 5 лет! Но я не хочу, чтобы это с тобой случилось. Так что если ты прямо сейчас, до того, как мой напарник вернется, признаешь, что участвовал в ограблении, я лично займусь твоим делом и замолвлю за тебя словечко в окружной прокуратуре. Если мы оба постараемся, мы сможем скосить срок с 5 лет до 2, может быть, даже до 1 года. Окажи услугу нам обоим, Кенни. Только скажи мне, как ты это сделал, а затем давай начнем думать над тем, как тебе поскорее выбраться отсюда». Часто результатом применения такого приема является полное признание подозреваемого.

Методика типа «хороший коп / плохой коп» работает по нескольким причинам: плохой коп при помощи угроз быстро внушает подозреваемому страх перед долгим тюремным заключением; принцип контрастного восприятия (глава 1) гарантирует, что при сравнении с неистовствующим, злобным плохим копом следователь, играющий роль хорошего копа, будет казаться *особенно* разумным и добрым человеком (Kamisar, 1980). Поскольку хороший коп неоднократно выступает в защиту подозреваемого и даже тратит свои личные деньги на чашку кофе для него, правило вза-

имного обмена оказывает давление, требуя ответной услуги (Rafaeli & Sutton, 1991). Одна из основных причин эффективности данной методики заключается в следующем: у подозреваемого создается впечатление, что рядом есть человек, который находится на его стороне, кто-то, думающий о его благополучии, кто-то, работающий с ним вместе, для него. В большинстве случаев подобный человек вызвал бы симпатию, а в рассматриваемой чрезвычайной ситуации он представляется подозреваемому просто спасителем. А от спасителя остается лишь короткий шаг до заслуживающего полного доверия отца-исповедника.

Психологическая обработка с использованием условных рефлексов и ассоциаций

«Почему они обвиняют *меня*, док?» — голос метеоролога местного телевидения дрожал в моей телефонной трубке. Ему дали мой номер телефона в психологическом отделе моего университета, куда он обратился за помощью. Этот человек никак не мог найти ответ на вопрос, который мучил его в течение долгого времени.

«Это какое-то сумасшествие, не так ли? Все знают, что я просто сообщаю сведения о погоде, что я не устанавливаю ее, верно? Почему же я приобретаю такую известность, когда погода портится? Во время наводнения прошлого года я возненавидел почту! Один парень грозил застрелить меня, если дожди не прекратятся. Боже, я до сих пор оглядываюсь, чтобы посмотреть, нет ли его поблизости. Иногда люди освистывают меня из-за волны жары или чего-нибудь подобного. Они наверняка знают, что я не отвечаю за погоду, но это знание, похоже, их не останавливает. Вы можете помочь мне понять этих людей, док? Их поведение в самом деле угнетает меня».

Я пригласил метеоролога прийти для разговора в мой офис. Когда он пришел, я попытался объяснить ему, что он является жертвой извечной реакции типа *щелк, зажужжало*. Люди рассматривают некоторые вещи как связанные друг с другом. Я мог бы привести множество примеров из современной жизни. Мне показалось, что вероятнее всего расстроенному метеорологу мог бы помочь пример из истории древнего мира. Я предложил ему подумать о полной опасностей жизни царских посланцев древней Персии. Любой такой посланец больше кого бы то ни было надеялся на победу персидских воинов на поле битвы. Если посланец имел в своей сумке депешу, в которой содержалось известие о победе, с ним обращались как с героем, когда он прибывал во дворец. Его щедро кормили и поили, а также предоставляли ему любых женщин по его выбору. Однако если посланец приносил весть о военной катастрофе, его принимали иначе: без долгих рассуждений несчастного казнили.

Я надеялся, что суть этой истории не ускользнет от метеоролога. Я хотел, чтобы он осознал мысль, которая сейчас так же верна, как и в древней Персии. *Шекспир выразил эту мысль в одной яркой строке:* «Природа плохой новости заражает того, кто ее сообщает». Существует естественная тенденция испытывать неприязнь к человеку, который сообщает нам неприятную информацию, даже если он

Метеорологи платят за «финты» природы

Дэвид Л. Лэнгфорд («Associated Press»)

Метеорологи неплохо живут за счет разговоров о погоде в телеэфире, но когда Мать-Природа выкидывает какой-нибудь финт, они бросаются на поиски укрытия.

Несколько человек, на протяжении многих лет предсказывающих погоду, сообщили интересные факты из своей жизни. Их не раз били зонтиками старые леди, к ним приставали пьяные в барах, люди кидали в них снежками и галошами, угрожали смертью и обвиняли в том, что они пытаются играть роль Бога.

*«Мне позвонил один парень и сказал, что если на Рождество пойдет снег, я не доживу до Нового года», — рассказал Боб Грегори, синоптик, проработавший на телевидении (*WTHR-TV*) в Индианаполисе 9 лет.*

Большинство синоптиков утверждают, что точность прогнозов на день составляет от 80 до 90%, но более долгосрочные предсказания часто не сбываются. Телевизионные ведущие передачи «Прогноз погоды» просто сообщают информацию, которую выдают компьютеры и предоставляют анонимные метеорологи из Национальной службы погоды или частных агентств.

Но люди обращают внимание именно на лицо на экране.

*Том Боннер, 35 лет, который 11 лет проработал на телевидении (*KARK-TV*) в Литтл-Роке, штат Арканзас, рассказал об одном происшедшем с ним случае. Както раз дюжий фермер из Лонока, выпивший чересчур много, подошел к нему в баре, ткнул пальцем в грудь и сказал: «Ты тот, кто послал торнадо и сорвал с места мой дом. Я собираюсь снести тебе голову».*

Боннер оглянулся в поисках вышибалы, но не обнаружил его. Тогда он ответил: «Да, это верно насчет торнадо, и я скажу тебе кое-что еще: я пошлю еще одно, если ты не отстанешь».

Несколько лет назад в Миссион Вэлли в Сан Диего произошло наводнение, после которого во всей округе долго стояла вода. Майкл Амброуз из KGTV *вспоминает, как к его машине подошла женщина, ударила зонтиком по ветровому стеклу и сказала: «В этом дожде виноваты вы».*

Чак Уитэкер из WSBT-TV *в Сауз-Бенде, штат Индиана, говорит: «Одна маленькая старая леди позвонила в полицию и потребовала арестовать метеоролога за то, что он вызвал повсюду снегопады».*

Женщина, расстроенная тем, что в день свадьбы ее дочери шел дождь, позвонила Тому Джоллсу из WKBW-TV *в Буффало, штат Нью-Йорк, чтобы высказать свое мнение. «Она считала меня виновным и заявила, что если когда-нибудь меня встретит, то, вероятно, ударит», — рассказал Том.*

Сонни Эллиот из WJBK-TV*, предсказывавший погоду в Детройте в течение 30 лет, вспоминает, как несколько лет назад он предсказал, что толщина снежного покрова составит от 2 до 4 дюймов, а она составила 8 дюймов. В отместку коллеги Эллиота установили хитрое приспособление, которое обрушило на бедного синоптика около 200 галош, когда он пришел на работу на следующий день.*

«У меня до сих пор остались шишки», — говорит Эллиот.

Комментарий автора: обратите внимание на сходство между сообщением метеоролога, который пришел в мой офис, и сообщениями других работающих на телевидении метеорологов.

не имеет отношения к плохой новости. Одной ассоциации с ней достаточно, чтобы вызвать у нас антипатию к этому человеку (Manis, Cornell & Moore, 1974).

Я надеялся, что метеоролог сделает еще один важный вывод из приведенного мною исторического примера. Он должен был понять, что не является исключением в толпе других «сообщающих» и что по сравнению с некоторыми из них (например, с персидскими посланцами) он весьма удачлив. В конце нашей встречи я понял из слов метеоролога, что он осознал смысл рассказанной мною истории. «Док, — сказал он на пути к выходу, — я теперь чувствую себя намного лучше. Я рад, что нахожусь в Финиксе, где солнце светит триста дней в году. Слава богу, что я не предсказываю погоду в Буффало».

Прощальные слова метеоролога показывают, что он понял больше, чем я сказал ему, относительно факторов, влияющих на отношение к нему телезрителей. Связь с плохой погодой производит отрицательный эффект, но связь с солнечным сиянием должна, по идее, делать метеоролога чрезвычайно популярным. И так действительно происходит в жизни. *Принцип ассоциации* является общим, в соответствии с ним возникают как положительные, так и отрицательные связи. *Невинные ассоциации с чем-то плохим или хорошим влияют на чувства, которые испытывают люди по отношению к нам* (Lott & Lott, 1965).

Похоже, нашим родителям интуиция подсказывает, как влияют на отношение к человеку негативные ассоциации. Вспомните, как ваша мать не разрешала вам играть на улице с плохими детьми. Вспомните, как она говорила: «Не имеет значения, сделал ли ты сам что-нибудь дурное, потому что в глазах соседей ты такой же, как дети, в обществе которых ты проводишь время». Таким образом, наши родители говорили нам об отрицательной стороне принципа ассоциации. И они были правы. Люди считают, что у нас такие же черты характера, что и у наших друзей (Miller, Campbell, Twedt & O'Connell, 1966).

Что касается положительных ассоциаций, то здесь нам дают урок «профессионалы уступчивости». Они постоянно стремятся связать себя или свою продукцию с тем, что нам нравится. Вы когда-нибудь задумывались, что именно делают все эти красивые фотомодели, которые рекламируют автомобили, стоя рядом с ними? Как надеются рекламодатели, они «одалживают» свою привлекательность автомобилям. Рекламодатель уверен, что мы по ассоциации отреагируем на рекламируемую продукцию точно так же, как мы реагируем на красивых девушек, — и мы поступаем именно так.

Было проведено интересное исследование. Нескольким мужчинам показывали рекламу новой машины. Эту машину рекламировала соблазнительная женщина-фотомодель. Мужчины, видевшие такую рекламу, оценивали все параметры *машины* выше, чем мужчины, которые видели ту же самую рекламу, но без красивой модели. Однако большинство мужчин отказывались признать, что один вид молодой симпатичной женщины повлиял на их оценку автомобиля (Smith & Engel, 1968).

Было проведено множество интересных экспериментов (Bierley, McSweeney & Vannieuwkerk, 1985; Corn, 1982), однако наиболее впечатляющим примером того, как принцип ассоциации может повлиять на наше подсознание и заставить нас расстаться с деньгами, является следующий. Это серия исследований, касающихся использования кредитных карточек и расходов (Feinberg, 1986). Кредитные

карточки являются сравнительно новым изобретением. Они позволяют потребителям без затрат времени приобретать товары и оплачивать услуги. Кредитные карточки, благодаря своему удобству, вызывают у большинства людей положительные ассоциации.

Исследователь покупательского спроса Ричард Файнберг задался вопросом о том, как влияет наличие кредитных карточек на тенденцию людей тратить деньги. В ходе проведения в Западном Лафайетте, штат Индиана, ряда исследований Файнберг получил вызывающие глубокий интерес — и не меньшую тревогу — результаты. Постоянные посетители ресторанов дают большие чаевые, когда платят по кредитной карточке, а не наличными. Студенты колледжа готовы тратить в среднем на 29% больше денег на предметы из каталога для заказов по почте, когда они рассматривали эти предметы в комнате, в которой находились изображения кредитной карточки типа *«MasterCard»*. Заключительное исследование показало, что когда студентов просили сделать благотворительный взнос в «Объединенный Путь» (*The United Way*), они более охотно давали деньги, если находились в комнате, где имелись изображения кредитной карточки *«MasterCard»*, нежели в помещении, где их не было (87% против 33%). Эти результаты являются одновременно и тревожащими, и поучительными. Они показывают, что принцип ассоциации способен побуждать людей идти на уступки. Хотя сами кредитные карточки не использовались для внесения благотворительных вкладов, наличие их изображений (с сопровождающими их положительными ассоциациями) побудило людей потратить больше *наличных денег*. Последнее явление было повторено в двух исследованиях ресторанов, где посетители получали свои счета на подносах для чаевых с изображением и без изображения кредитной карты. Посетители давали гораздо больше чаевых, когда изображение карты присутствовало, даже если они платили наличными.[1] (McCall & Belmont, 1996).

Поскольку принцип ассоциации работает так эффективно — и так незаметно — предприниматели стремятся связать свои продукты с каким-либо модным элементом или последним научным или культурным достижением. После первого полета американцев на Луну всё, от бутылок с лимонадом до дезодорантов, содержало в себе намек на американскую космическую программу. Во время проведения олимпиад нам торжественно объявляют, какой именно лак для волос и лосьон для ухода за лицом предпочитают наши любимые спортсмены.[2] В 1970-е годы, когда в моду вошла естественность, увлечение «естественным» стало повальным. Иногда

---

[1] Последующее исследование Файнберга (Feinberg, 1990) было особенно показательным. Файнберг обнаружил, что наличие изображений кредитных карточек в комнате способствует увеличению траты денег только у тех людей, которые имеют приятные воспоминания, связанные с кредитными карточками. Те, у кого такие воспоминания были неприятными — например потому, что они заплатили в предыдущем году высокий процент по долговым обязательствам, не были склонны увеличивать денежные траты.

[2] Права на коммерческое использование подобных ассоциаций стоят недешево. Владельцы крупных корпораций тратят миллионы, чтобы добиться права на олимпийское спонсорство, и они тратят еще больше миллионов, чтобы разрекламировать свои связи с олимпийским движением. Однако их затраты окупаются сторицей. Опрос, проведенный журналом «Рекламный век» («Advertising Age»), выявил, что 1/3 всех потребителей предпочитают покупать те продукты, которые связаны с олимпиадами.



Рис. 5.5
Когда Опра Уинфри присоединилась к свите кандидата в президенты Барака Обамы, его рейтинги в опросах взлетели

употребление этого слова не имело ни малейшего смысла: «Смените цвет ваших волос естественно», — настаивали ведущие одной популярной телевизионной коммерческой передачи. Точно так же, вполне понятно, что объем продаж игрушки «Марс Ровер» резко возрос после приземления на Марсе американского модуля в 1997 году, однако вряд ли это событие имело значение для производителей шоколада «Марс», название которого никак не связано с космосом, а происходит от имени основателя компании Франклина Марса (White, 1997). Совсем недавно исследователи выяснили, что рекламные плакаты, объявляющие о *распродаже*, увеличивают объем покупок (даже если при этом не происходит реальной экономии) не только потому, что покупатели осознают: «О, я могу здесь сэкономить!» В дополнение к этому покупка становится более вероятной, потому что вывески много раз ассоциировались у этих покупателей с хорошими ценами в прошлом. Следовательно, любой товар, связанный с вывеской «распродажа», автоматически оценивается более благосклонно (Naylor et al., 2006).

Связь имен знаменитостей с продуктами — это еще один трюк, который любят рекламодатели. Профессиональным спортсменам платят большие деньги за разрешение использовать их имена в рекламе различных товаров, которые имеют непосредственное отношение к их спортивной деятельности (спортивные туфли, теннисные ракетки, шары для гольфа) или не имеют его вовсе (безалкогольные напитки,

аппараты для приготовления воздушной кукурузы, колготки). Для рекламодателя важно установить связь; она не должна быть логичной, она должна быть просто положительной.

Имена популярных эстрадных артистов также часто используются с целью рекламы товаров. Недавно политики осознали, что их связь со знаменитостями оказывает сильное влияние на избирателей.

Кандидаты на пост президента собирают вокруг себя популярных неполитических деятелей, которые либо активно участвуют в предвыборной кампании, либо просто «одалживают» свои имена. Подобные игры имеют место даже на уровне штатов и на местном уровне. Приведем в качестве примера комментарий одной женщины из Лос-Анджелеса, выразившей свои противоречивые чувства относительно калифорнийского референдума, на котором обсуждалась необходимость запрещения курения в общественных местах: «Мне очень трудно принять решение. Одни звезды выступают против запрета, другие же заявляют, что курение в общественных местах неприемлемо. Не знаешь, как голосовать».

Не звонит ли имя Павлова в колокольчик?

Многие политики стремятся вызвать у людей ассоциации с чистотой материнства, безмятежностью сельского пейзажа, любимым с детства вкусом яблочного пирога, и именно в ассоциациях с едой они особенно искусны. Например, обитатели Белого дома по традиции пытаются оказать влияние на упорствующих законодателей именно во время еды. Это может быть ланч на природе, роскошный завтрак или элегантный обед; если же должно быть принято особо важное решение, появляется столовое серебро. На вечерах, посвященных сбору средств, также обычно подается какая-нибудь еда. Обратите внимание на то, что на таких вечерах призывы к пожертвованию денег никогда не начинают звучать до появления на столах угощения. Существует несколько причин подобного соединения «приятного с полезным». Например, экономится время, а также задействуется правило взаимного обмена. Одна, наименее бросающаяся в глаза, причина была выявлена в ходе исследования, проводившегося в 1930-е годы известным психологом Грегори Разраном (Razran, 1938).

Разран использовал так называемую *ланчевую методику*. Он обнаружил, что во время еды у испытуемых улучшалось отношение к собеседникам и к тому, что они говорили. В примере, наиболее подходящем для наших целей (Razran, 1940), Разран показывал испытуемым некоторые политические заявления, которые они высоко оценивали раньше. После того как были представлены все политические заявления, Разран обнаружил, что только некоторые из них заслужили одобрение — те, которые были представлены во время еды. И эти изменения в симпатиях, похоже, произошли бессознательно, поскольку испытуемые не могли вспомнить, какие именно заявления они просматривали во время еды.[1]

---

1 Для того чтобы продемонстрировать, что принцип ассоциации срабатывает и при возникновении отрицательных ассоциаций, Разран (Razran, 1940) распорядился впустить гнилостные запахи в комнату, где участникам эксперимента показывали политические лозунги. В этом случае положительные оценки лозунгам давались реже.

Как Разран пришел к ланчевой методике? Почему он решил, что она сработает? Прежде чем ответить на эти вопросы, я считаю нужным сказать несколько слов о научной карьере Разрана. Он не только был уважаемым в ученых кругах независимым исследователем, но был также переводчиком, одним из первых, кто познакомил англоязычного читателя с новаторскими работами российских психологов. Эти работы были посвящены изучению принципа ассоциации, причем на их авторов явно оказали сильное влияние идеи выдающегося физиолога Ивана Павлова.

Научные интересы Павлова были поразительно разнообразны. Он был удостоен Нобелевской премии за сделанные им открытия, касающиеся работы пищеварительной системы. Однако самые важные экспериментальные демонстрации Павлова отличались логичностью и простотой. Одно из проведенных им исследований показало, что можно добиться типичной реакции животного на вид и запах пищи (слюноотделения), привлекая внимание этого животного к чему-либо, не имеющему отношения к еде (например, к колокольчику), если удастся связать между собой два эти раздражителя в сознании животного. Если процедура кормления в течение некоторого времени сопровождалась звоном колокольчика, то вскоре собака начинала выделять слюну при одном лишь этом звуке, даже тогда, когда еда не предоставлялась.

От классического наглядного эксперимента Павлова до ланчевой методики Разрана шаг небольшой. Очевидно, нормальную реакцию на еду можно ассоциировать с какими-либо другими предметами или явлениями. Догадка Разрана заключалась в том, что, помимо слюноотделения, существуют и другие нормальные реакции на еду, и одна из них — это благодушное настроение. Следовательно, возникающее во время еды приятное чувство можно связать с политическими заявлениями или с чем-нибудь другим.

«Профессионалы уступчивости» поняли, что еду можно заменить чем-то не менее приятным, что будет одалживать свои привлекательные черты идеям, продуктам и людям, искусственно с ним связанным. Теперь становится понятным, для чего красивые фотомодели создают фон для рекламируемых товаров в журнальных рекламных объявлениях. Вот для чего люди, составляющие радиопрограммы, сразу после мелодии, являющейся позывными станции, выпускают в эфир какую-нибудь популярную песню.

Мы часто бессознательно становимся жертвами использования принципа ассоциации теми, кто практикует методики достижения уступчивости. Но это вовсе не означает, что мы не понимаем, как этот принцип работает, или не используем его сами. Мы вполне можем войти в положение персидского царского посланца или современного синоптика, т. е. тех, кто должен сообщать плохие новости. Скорее всего, мы будем стараться избегать подобных ситуаций. Исследование, проведенное в университете Джорджии, показало, как именно мы действуем, когда сталкиваемся с необходимостью сообщения хороших или плохих новостей (Rosen & Tesser, 1970). Студентам, которые ждали начала эксперимента, дали задание сказать своему товарищу, что для него было получено важное сообщение по телефону. В половине случаев предполагалось, что новость была хорошей, а в другой половине случаев — плохой. Исследователи обнаружили, что студенты передавали инфор-

мацию по-разному, в зависимости от ее «знака». Когда новость была хорошей, большинство студентов делали на этом акцент: «Тебе только что звонили и сообщили *потрясающую* новость. Подробности ты можешь узнать у экспериментатора». Когда же новость была неприятной, студенты старались не афишировать это: «Тебе только что звонили. Подробности ты можешь узнать у экспериментатора». Очевидно, студенты понимали, что для того, чтобы нравиться, им следует «связывать» себя с хорошими, а не с плохими новостями.

От новостей и прогноза погоды — к спорту

Массу странных форм поведения можно объяснить тем, что люди знают о принципе ассоциации и поэтому стараются связывать себя с приятными событиями и отделять себя от неприятных событий — даже тогда, когда не имеют к этим событиям никакого отношения. Весьма странные, на первый взгляд, вещи можно наблюдать на спортивных аренах. Однако я имею в виду не действия самих спортсменов. В конце концов, в пылу игры они могут время от времени позволить себе эксцентричные взрывы. Чаще озадачивает поведение спортивных болельщиков, их иррациональная, не укладывающаяся ни в какие рамки страсть. Как можно объяснить дикие выходки болельщиков в Европе, убийство игроков и судей обезумевшими южноамериканскими футбольными фанатами, подношения роскошных вещей, которые местные фанатики дарят ни в чем не нуждающимся американским профессиональным бейсболистам по особым «дням чествования»? С точки зрения разума подобные действия лишены смысла. Это просто игра! Но так ли это на самом деле? Вряд ли.

Действия фанатичных болельщиков являются чем угодно, но только не игрой. Отношение таких болельщиков к спорту серьезное и очень личное. В качестве подходящего примера я хочу привести один из моих любимых анекдотов. Солдат вернулся домой на Балканы после окончания Второй мировой войны и вскоре после этого перестал разговаривать. Врачи не могли понять причину такого внезапного онемения. Солдат не был ранен, его мозг и голосовые связки не были повреждены. Он мог читать, писать, понимать окружающих и исполнять приказания. Однако он не желал говорить — несмотря на уговоры докторов, друзей и даже членов своей семьи. Озадаченные и раздраженные, доктора перевезли бывшего солдата в другой город и поместили в госпиталь для ветеранов, где он оставался в течение 30 лет. За это время он ни разу не нарушил данного им обета молчания. Его полностью устраивала жизнь в социальной изоляции. Однажды радио в палате отшельника оказалось включенным во время трансляции футбольного матча: команда его родного города играла с традиционным соперником. Когда в решающий момент игры судья обвинил в нарушении правил игры члена любимой команды немого ветерана, он вскочил со своего стула, свирепо посмотрел на радио и произнес первые за более чем три десятилетия слова: «Ты, глупый осел! Уж не пытаешься ли ты *сдать* им матч?» С этими словами он снова уселся на свой стул, после чего замолчал, теперь уже навсегда.

Из этой правдивой истории можно извлечь два важных урока. Давайте сначала остановимся на первом. Ветеран так сильно хотел, чтобы футбольная команда

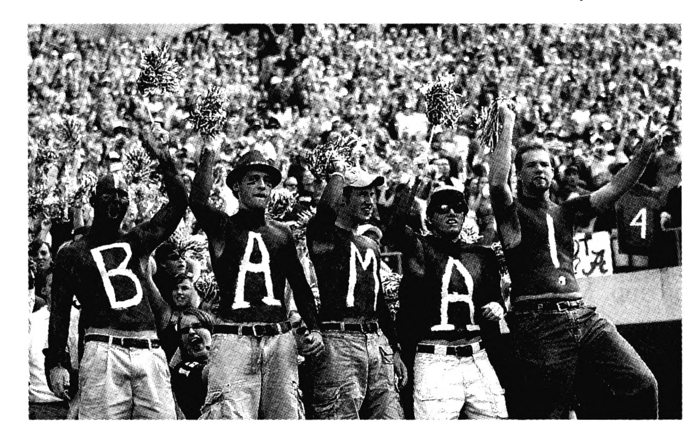


Рис. 5.6. Спортивные фанаты

Командный дух выражается не только в ношении рубашек школы. Эти студенты из Алабамы разделили по буквам название своей школы и воодушевляют свою команду на победу

его родного города победила, что это желание заставило его изменить, пусть только на минуту, годами не менявшийся образ жизни. Второй урок касается связи спорта и спортивных болельщиков. Какой бы фрагмент личности ни сохранился у этого опустошенного немого человека, эта часть его личности была захвачена футбольной игрой. Несмотря на то что его Эго после 30 лет молчаливого загнивания в госпитальной палате сильно ослабело, оно было увлечено футбольным матчем. Почему? Потому что ветеран был бы унижен поражением команды родного города, а победа его лично возвысила бы. Здесь сработал принцип ассоциации. Простая связь с местом рождения сделала состояние ветерана невероятно зависимым от исхода футбольного матча.

Вот как описал реакции людей на всякого рода соревнования известный писатель Айзек Азимов (Asimov, 1975): «Наблюдая за соревнующимися, вы всегда будете в глубине души болеть за свой собственный пол, свою культуру, свою родную местность... вы хотите доказать, что *вы* лучше, чем другие люди. Любой, за кого вы болеете, представляет *вас*; и когда побеждает он, побеждаете *вы*».

Рассматриваемый с этой точки зрения фанатизм спортивных болельщиков не кажется таким уж бессмысленным. Игра — это не просто забава, которой можно безмятежно наслаждаться. На карту ставится собственное Я. Вот почему толпы болельщиков так восхищаются членами команды родного города и так благодарны им в случае их победы. И вот почему те же самые болельщики часто проявляют чрезвычайную жестокость по отношению к игрокам и тренерам в случае спортивной неудачи.

Таким образом, желая победы своим командам, мы хотим тем самым доказать свое собственное превосходство. Но кому мы пытаемся это доказать? Конечно прежде всего самим себе, но также и всем остальным. Согласно принципу ассоциации, если мы окружаем себя облаком успеха, с которым мы связаны хотя бы поверхностно (например, местом жительства), наша значимость в глазах общества увеличивается.

Все это говорит о том, что мы преднамеренно манипулируем видимостью наших связей с победителем и проигравшим, с тем, чтобы быть лучше в глазах тех, кому эти связи заметны. Мы сознательно используем возможность продемонстрировать свою связь с победителями и, наоборот, стараемся не показывать окружающим свою связь с проигравшими. Таким образом мы пытаемся хорошо выглядеть в глазах любого, кому видны наши связи. Демонстрируя положительные ассоциации и скрывая отрицательные, мы стараемся добиться того, чтобы наблюдающие за нами люди относились к нам более благосклонно и испытывали к нам большую симпатию. Мы делаем это разными способами. Например, один из самых простых и наиболее широко распространенных методов заключается в использовании определенных местоимений. Обращали ли вы внимание на то, что часто после победы любимой команды болельщики толпятся перед телевизионной камерой, тычут указательными пальцами вверх и кричат: «Мы — номер первый! Мы — номер первый!». Заметьте, кричат не «Они — номер первый!» и даже не «Наша команда — номер первый!». В подобных случаях употребляется местоимение «мы», свидетельствующее о тождестве болельщиков с членами победившей команды.

Обратите также внимание, что ничего подобного не происходит в случае поражения любимой команды. Вы никогда не услышите скандирования: «Мы на последнем месте! Мы на последнем месте!». При подобных обстоятельствах люди стараются отдалиться от неудачливых игроков; болельщики вместо «мы» предпочитают употреблять оскорбительное в данном случае местоимение «они». Для того чтобы проверить истинность этого предположения, я провел следующий несложный эксперимент. Мои ассистенты звонили студентам университета штата Аризона и просили их описать результат футбольной игры, в которой несколькими неделями раньше участвовала университетская команда (Cialdini et al., 1976). Одних студентов спрашивали о результате игры, в которой их команда потерпела поражение; других же спрашивали о результате другой игры — игры, в которой их команда победила. Мы с моим ассистентом Аврилом Торном просто выслушивали ответы и подсчитывали количество студентов, использовавших местоимение «мы» в своих описаниях. После того как результаты были сведены в таблицу, стало очевидным, что студенты старались связать себя с успехом. Они применяли местоимение «мы», чтобы описать победу университетской команды: «Мы разбили Хьюстон со счетом 17 : 14» или просто «Мы выиграли». Однако в случае поражения университетской команды местоимение «мы» практически не применялось, студенты использовали такие конструкции, которые позволяли им удерживаться на расстоянии от побежденной команды: «Они проиграли Миссури со счетом 30 : 20» или «Я не знаю счета, но штат Аризона потерпел поражение». Желание связать себя с победителями и одновременно отдалиться от побежденных отразилось в следующем замечании одного студента: «Штат Аризона проиграл со счетом 30 : 20. *Они* загубили *наш* шанс на национальное первенство!».

Тенденцию заявлять о своих связях с победителем можно обнаружить не только на спортивных примерах. После общих выборов в Бельгии исследователи проследили, сколько времени потребовалась владельцам домов, чтобы убрать плакаты в поддержку той или иной политической партии со своих газо-

нов. Чем больше голосов было отдано за партию на выборах, тем дольше наслаждались домовладельцы этой позитивной связью, не убирая плакаты (Boen et al., 2002).

Хотя желание наслаждаться отраженной славой в определенной степени присуще всем нам, вероятно, есть что-то особенное в людях, которые заходят в этом слишком далеко. Что же это за люди? Если только я не ошибаюсь, они не просто ревностные поклонники спорта; это индивиды, имеющие скрытые изъяны личности — заниженную самооценку. Низкое мнение о себе, спрятанное глубоко внутри, заставляет их самоутверждаться не при помощи собственных достижений, а посредством демонстрации своих связей с теми, кто многого достиг. В нашей культуре процветают несколько «разновидностей» таких людей. Классическим примером является человек, постоянно намекающий на свои связи во влиятельных кругах. С этим типом во многом схожа девушка-подросток, фанатичная поклонница какого-либо рок-музыканта, мечтающая сообщить подружкам, что она какое-то время «была с ним». Все подобные индивиды имеют одну общую черту — убеждение, что самоутвердиться можно только вне собственного Я. Некоторые из этих людей работают с принципом ассоциации немного иначе. Они не стремятся предавать широкой огласке свои видимые связи с преуспевающими членами общества, а стараются «раздуть» успехи тех людей, с которыми они в действительности связаны. Ярким примером является пресловутая «сценическая мамаша», одержимая желанием сделать из своего ребенка звезду. Подобным образом ведут себя, конечно же, не только женщины. Несколько лет назад акушер из Давенпорта, штат Айова, отказался обслуживать жен трех представителей школьной администрации только потому, что мужья этих женщин якобы не давали его сыну развернуться во время школьных баскетбольных матчей. К этому моменту одна из женщин была на восьмом месяце беременности.

Защита

Поскольку симпатию можно вызвать многими способами, набор средств защиты от «профессионалов уступчивости», использующих правило благорасположения в своих целях, должен быть достаточно простым и универсальным. Бессмысленно разрабатывать множество специальных тактик для противостояния каждому из несметного числа способов влияния на отношение человека к чему- или к кому-либо. Для блокировки каждого конкретного пути, который может избрать «профессионал уступчивости», трудно, пожалуй даже невозможно, подобрать специальную стратегию. Кроме того, некоторые из факторов, способствующих возникновению симпатии — физическая привлекательность, знакомство, ассоциация, — действуют, как это было показано, на уровне подсознания, что не позволяет нам обеспечить своевременную защиту от них.

Следует разработать общий подход, который можно было бы применять с целью нейтрализации нежелательного влияния любого из факторов, способствующих возникновению симпатии. Очень важно правильно выбрать время для нача-

Отчет читателя 5.3
(работника одной из голливудских киностудий)

Поскольку я работаю в киноиндустрии, меня интересует все, что связано с кино. Самая важная ночь в году для меня — это ночь вручения наград Академии киноискусства. Я даже записываю шоу на видео и могу снова и снова прослушивать благодарственные речи тех актеров, которыми особенно восхищаюсь. Одна из моих любимых речей — та, которую произнес Кевин Костнер после того, как его фильм «Танцы с волками» был признан лучшим фильмом 1991 года. Мне нравится, как он спорит с критиками, которые заявляют, что фильм не стоит этой награды. Лично мне фильм нравится настолько, что я тоже записал его на видео. Но в этой речи был один момент, который раньше до меня не доходил. Вот что он сказал насчет того, что его фильм получил первую премию:

«Хотя для прочего мира это, может быть, и не очень важно, но для нас это будет важно всегда. То, что сейчас происходит — это воистину незабываемый момент для моей семьи, моих братьев — коренных американцев, особенно из племени Лакота Сиу, и для тех ребят, с кем я когда-то ходил в школу».

Ладно, почему сам Кевин Костнер никогда не забудет этого мгновения — это понятно. Почему о ней будет помнить его семья — вопросов нет. Я даже могу понять, при чем здесь индейцы, поскольку фильм все-таки о них. Но почему он упоминает тех, с кем учился в школе? Позднее я читал о том, как спортивные фанаты греются в лучах славы знаменитости из своего родного города, и понял, в чем дело. Все, кто учился в одной школе с Кевином Костнером, будут вспоминать об этом, когда узнают, что он получил «Оскара». Им будет приятно думать об этом, даже если они не имеют к нему никакого отношения. И я думаю, они действительно вырастут во мнении окружающих, так уж это бывает. Вам не надо быть звездой, чтобы наслаждаться славой. Иногда достаточно быть хотя бы отдаленно причастным к знаменитости. Да, интересно.

Примечание автора: я сталкиваюсь с тем же явлением всю свою жизнь, когда говорю знакомым архитекторам, что родился в том же городе, что и знаменитый Фрэнк Ллойд Райт. Поймите меня правильно, я не хочу греться в лучах чужой славы, но мне интересно наблюдать за реакцией знакомых: «Ого! — говорят их глаза, — *ты* — и вдруг Фрэнк Ллойд Райт?!»

ла контратаки. Не следует пытаться выявить «факторы расположения» и воспрепятствовать их действию прежде, чем они начнут оказывать на нас влияние. Целесообразнее будет позволить этим факторам сработать. К действиям нужно переходить тогда, когда неадекватное чувство симпатии уже *вызвано* «профессионалом уступчивости». Время занимать оборонительную позицию наступает тогда, когда мы начинаем чувствовать, что кто-либо нравится нам больше, чем следовало бы при данных обстоятельствах.

Концентрируя внимание на результате, а не на промежуточных действиях, мы можем избежать утомительных и к тому же практически бессмысленных попыток определить множество способов влияния «профессионалов уступчивости» на наше отношение к ним. Следует бить тревогу лишь тогда, когда у нас появляется

ощущение, что мы вдруг полюбили кого-либо быстрее или глубже, чем следовало ожидать. Подобное ощущение предупреждает нас о том, что, вероятно, по отношению к нам применена какая-то специальная тактика. Вот теперь можно начинать предпринимать необходимые контрмеры. Обратите внимание на то, что предлагаемая мною стратегия имеет много общего со столь любимым «профессионалами уступчивости» стилем джиу-джитсу. Мы не пытаемся ограничивать влияние факторов, способствующих появлению симпатии. Как раз наоборот. Мы позволяем этим факторам проявляться во всю свою силу, а потом используем эту силу против тех, кто собирался извлечь из них выгоду. Чем больше эта сила, тем более она заметна и, следовательно, тем легче нам будет с ней справиться.

Предположим, что вы торгуетесь с Деловым Дэном, кандидатом на звание «лучшего торговца машинами». Немного поболтав и обсудив с вами технические детали, Дэн предлагает вам заключить сделку; он хочет, чтобы вы решили купить машину. Однако прежде, чем принимать подобное решение, задайте себе ключевой вопрос: «За те 25 минут, что я знаю этого парня, не проникся ли я к нему большей симпатией, чем следовало?» Если вы ответите «да», подумайте, как вел себя Дэн в течение этих немногих минут. Вы можете вспомнить, что он угостил вас (кофе и пончики), похвалил ваш вкус, проявленный при выборе модели и цветовой комбинации, рассмешил вас и принял вашу сторону в споре с главным менеджером, чтобы помочь вам сэкономить деньги.

Хотя подобный анализ происходящего может быть весьма полезным, он не является необходимым условием защиты. Коль скоро вы обнаружили, что испытываете к Дэну большую симпатию, чем следовало бы ожидать, вам не обязательно пытаться понять, почему это произошло. Простого признания ничем не оправданного расположения к кому-либо должно быть достаточно для того, чтобы заставить вас насторожиться и начать противодействовать оказываемому на вас давлению. В данном случае вы можете дать делу обратный ход, резко изменив при этом свое отношение к Дэну. Но это может оказаться нечестным по отношению к нему и к тому же идти вразрез с вашими интересами. В конце концов, некоторые люди естественным образом вызывают у окружающих симпатию; возможно, Дэн как раз из их числа. Было бы неверно автоматически отворачиваться от тех «профессионалов уступчивости», которые кажутся особенно симпатичными. Кроме того, ради самих себя, вам не следует лишать себя возможности вести дела с такими приятными людьми, особенно если они могут предложить вам наиболее выгодные для вас, из всех возможных, условия сделки.

Я бы порекомендовал поступить так. Если вы решите: «При данных обстоятельствах этот парень что-то уж слишком мне нравится», пора быстро переходить к контрманевру. Мысленно отделите Дэна от автомобилей, которые он пытается вам продать. Подумайте в этот момент, что если вы все-таки решите купить машину, предлагаемую Дэном, то вы будете выводить со стоянки агентства *автомобиль*, а не Дэна. К покупке автомобиля не имеет никакого отношения то, что вы находите Дэна приятным, потому что он красив, весел, проявляет интерес к вашему любимому хобби или имеет родственников там, где вы выросли.

Вам следует сознательным усилием воли сконцентрировать свое внимание исключительно на условиях сделки и достоинствах автомобиля, который пред-

лагает вам Дэн. Принимая решения, основанные на уступке, вы всегда должны стараться отделять свое отношение к требованию от тех чувств, которые возникли у вас по отношению к требующему. Вступив даже в краткий личный или социальный контакт с требующим, мы легко можем забыть об этом различии. В тех случаях, когда мы достаточно безразлично относимся к требующему, наша забывчивость не заведет нас слишком далеко в опасном направлении. Серьезную ошибку можно совершить тогда, когда вам нравится человек, предъявляющий требование.

Вот почему так важно проявлять настороженность в отношении чувства чрезмерной симпатии к тем, кто упорно добивается от вас уступчивости. Признание этого чувства может послужить вам напоминанием о необходимости отделять торгового агента от достоинств товара и принимать решение, основанное на соображениях, имеющих отношение только к последнему. Если бы все мы следовали данной рекомендации, я уверен, мы были бы гораздо чаще довольны результатами наших взаимодействий с «профессионалами уступчивости» — хотя я подозреваю, что Деловой Дэн вряд ли был бы доволен.

Выводы

- *Люди предпочитают соглашаться с теми индивидами, которые им знакомы и симпатичны.* Зная об этом правиле, «профессионалы уступчивости» обычно стараются выглядеть как можно более привлекательными.
- Одной из характеристик человека, влияющих на отношение к нему окружающих, является его физическая привлекательность. Хотя об этом известно с давних пор, результаты проведенных исследований наводят на мысль о том, что роль физической привлекательности в установлении социальных контактов гораздо значительнее, чем предполагалось. Похоже, физическая привлекательность способствует завышению оценки других человеческих качеств, таких как талантливость, доброта, ум. Поэтому привлекательные люди кажутся более убедительными, и им требуется затрачивать меньше сил для того, чтобы изменять мнение других людей и получать желаемый результат.
- Вторым фактором, влияющим на наше отношение к человеку и на степень нашей уступчивости, является сходство. Нам нравятся люди, похожие на нас, и мы более охотно соглашаемся с требованиями именно таких людей, часто неосознанно. Также замечено, что наше благорасположение вызывают люди, расточающие нам похвалы. Выслушивание комплиментов, в том числе говорящихся из корыстных соображений, может повлечь за собой неприятные последствия, так как делает нас более уступчивыми.
- Еще один фактор, который, как правило, влияет на наше отношение к какому-либо человеку или предмету, — это близкое знакомство с ним. Это влияние оказывается реальным в первую очередь тогда, когда контакт имеет мес-

то при вызывающих положительные эмоции обстоятельствах, например при совместном успешном сотрудничестве. И наконец, еще один фактор, влияющий на отношение людей друг к другу, — это наличие ассоциаций. Рекламодатели, политики, торговцы стремятся связать в сознании людей себя или свою продукцию с какими-либо положительными моментами. Другие индивиды (например, спортивные болельщики) также стараются ассоциировать себя в глазах окружающих с имеющими положительную окраску событиями и дистанцироваться от неприятных событий.

- Для того чтобы уменьшить нежелательное влияние принципа благорасположения на наши решения, связанные с проявлением уступчивости, мы должны придерживаться следующей стратегии. Нам надо насторожиться, если мы замечаем, что начинаем испытывать чрезмерную симпатию к требующему. Поняв, что требующий очень уж нравится нам, мы должны мысленно отделить этого человека от его предложения и принять решение, основанное исключительно на достоинствах самого предложения.

Контрольные вопросы

Совершенное владение материалом

1. Что представляет собой гало-эффект? Как с учетом этого эффекта можно объяснить существование связи между физической привлекательностью человека и общим представлением о нем других людей?
2. Мы склонны симпатизировать людям, которые говорят, что мы им нравимся (т. е. тем, кто осыпает нас комплиментами). Мы также склонны симпатизировать тем людям, которые утверждают, что они такие же, как мы (т. е. тем людям, которые похожи на нас). Как можно доказать, что мы склонны соглашаться с «похожими другими» автоматически?
3. Серия исследований причин возникновения и уменьшения враждебности между представителями различных групп проводилась в летних лагерях для мальчиков. После того как зародилась враждебность, какие меры помогли ее снизить? Какие меры оказались неэффективными?
4. Что вы можете рассказать о стремлении большинства людей греться в лучах отраженной славы? При каких условиях и у каких людей данная тенденция проявляется наиболее ярко?

Критическое мышление

1. В письме к сестре Джейн Остин заявляла: «Я хочу, чтобы люди были не очень приятными, это избавляет меня от труда слишком сильно их любить». Какие сложности, связанные с проявлением благорасположения людей к нам, она имела в виду?

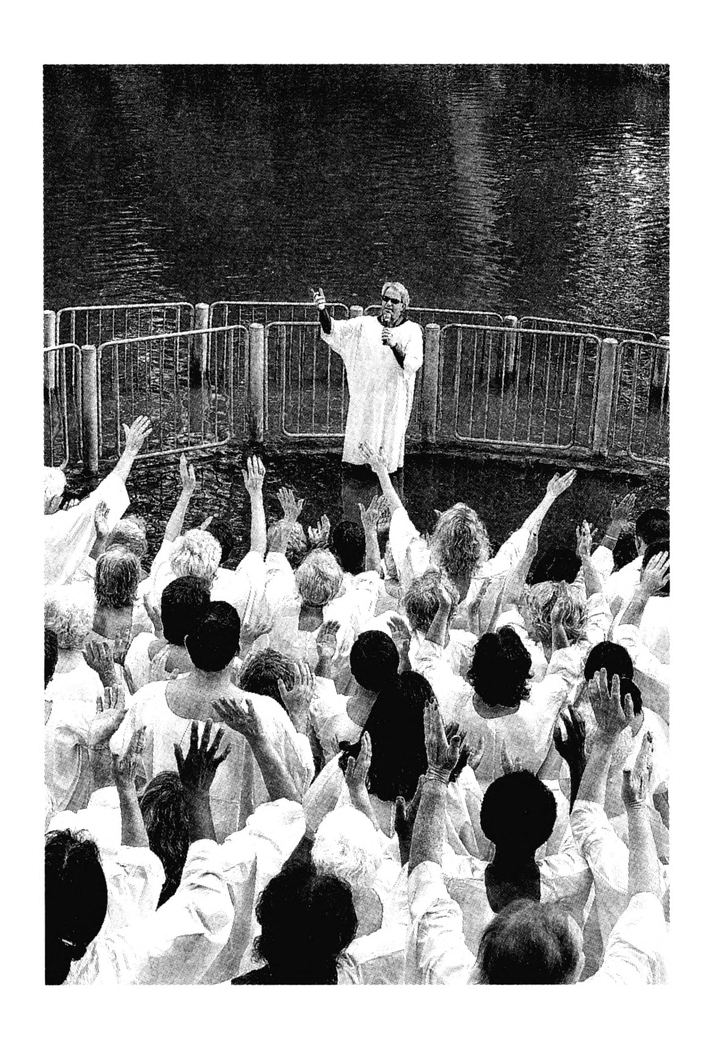
2. Уилл Роджерс хвастался, что он никогда не встречал человека, который ему не понравился бы. К чему может привести такой подход к межличностным взаимоотношениям? Мнение Роджерса о преимуществах хорошего отношения к другим людям явно отличается от мнения Остин. Подумайте о собственном стиле налаживания межличностных контактов. Он ближе к стилю Роджерса или к стилю Остин? Почему?
3. Какие параллели вы можете провести между выводами, сделанными исследователями в лагере для мальчиков, и выводами, сделанными психологами относительно влияния: а) школьной десегрегации и б) основанного на сотрудничестве совместного обучения представителей различных национальных групп в одной классной комнате?
4. Предположим, вы хотите, чтобы сидящий рядом с вами человек относился к вам с большей симпатией. Используя знания, полученные из данной главы, опишите, как вы организуете следующую встречу с этим человеком, чтобы достичь своей цели.

Глава 6

Авторитет

Управляемое уважение

Следуй за сведущим.
Вергилий



Предположим, что, перелистывая газету, вы обращаете внимание на объявление, в котором сообщается, что для участия в эксперименте по изучению влияния наказания на память, который проводится факультетом психологии близлежащего университета, требуются добровольцы. Предположим далее, что вы, находя идею подобного эксперимента интригующей, вступаете в контакт с руководителем проекта, профессором Стэнли Милграмом, и договариваетесь с ним о том, что придете в лабораторию на занятие, рассчитанное на час. Когда вы заходите в помещение, вы видите двух мужчин. Один является исследователем, ответственным за проведение эксперимента, о чем свидетельствуют серая лабораторная куртка, в которую он одет, и папка, которую он держит в руках. Другой мужчина является добровольцем, как и вы сами, и выглядит средним во всех отношениях.

После обмена приветствиями и любезностями исследователь начинает объяснять, с какой целью проводится эксперимент. Он говорит, что хочет выяснить, как наказание действует на память. Таким образом, один участник получит задание учить пары слов из длинного списка до тех пор, пока он не запомнит каждую пару; этот человек будет играть роль Учащегося. Работа другого участника будет заключаться в проверке памяти Учащегося и в применении по отношению к нему все более сильного электрического разряда в качестве наказания за каждую совершенную им ошибку; этот человек будет играть роль Учителя.

Естественно, услышав такое, вы начинаете немного нервничать. У вас появляется совсем уж дурное предчувствие, когда после вытягивания жребия вы обнаруживаете, что вам отводится роль Учащегося. Вы не предполагали, что исследование будет связано с болью, и поэтому просто решаете уйти. «Но нет, — думаете вы затем, — уйти я смогу в любой момент. Может быть, электрический разряд не будет слишком сильным».

После того как вам предоставляется возможность запомнить словесные пары, исследователь привязывает вас ремнями к креслу и прикрепляет к вашей руке электроды. Вы снова начинаете волноваться и спрашиваете, насколько опасной является данная процедура. Ответ исследователя вас не успокаивает; он говорит, что, хотя действие тока может быть крайне болезненным, электрический разряд не вызовет «никаких необратимых изменений в тканях организма». После этого исследователь и Учитель оставляют вас одного и уходят в другую комнату. Учитель начинает задавать вам вопросы, используя систему двусторонней дистанционной связи, и наказывает вас электрическим разрядом за каждый неправильный ответ.

По мере того как испытание продвигается, вы начинаете понимать, по какому принципу действует Учитель. Он задает вопрос и ждет вашего ответа. Всякий раз, когда вы ошибаетесь, Учитель сначала сообщает вам о том, какова будет мощность электрического разряда, а затем нажимает на нужную кнопку. Хуже всего то, что с каждой вашей ошибкой напряжение возрастает на 15 вольт.

Первая часть испытания проходит благополучно. Действие тока неприятно, но терпимо. Однако по мере того как ваши ошибки накапливаются, электрический разряд начинает причинять достаточно сильную боль. Боль мешает вам сосредоточиться; соответственно, количество сделанных вами ошибок увеличивается и, как следствие, боль становится еще более сильной. При применении напряжения 75, 90 и 105 вольт вы вскрикиваете от боли. 120 вольт заставляют вас кричать через систему двусторонней связи, что вы испытываете сильную боль. Вы со стоном выдерживаете еще один электрический разряд и решаете, что больше не можете выносить это мучение. После того как Учитель увеличивает напряжение до 150 вольт, вы орете через систему двусторонней связи: «Все! Заберите меня отсюда! Заберите меня отсюда, пожалуйста! Выпустите меня!»

Вместо того чтобы освободить вас, Учитель задает вам новый вопрос. Удивленный и сбитый с толку, вы бормочете первое, что приходит в голову. Ответ, разумеется, неправильный, и Учитель увеличивает напряжение до 165 вольт. Вы пронзительно кричите и требуете, чтобы Учитель прекратил издеваться над вами и выпустил вас. Он игнорирует ваше требование и переходит к следующему вопросу теста, на который вы, конечно, не в состоянии правильно ответить. За ошибкой следует ужасное наказание. Вы больше не можете сдерживаться; боль теперь настолько сильна, что заставляет вас корчиться и вопить. Вы колотите ногами по стене, требуете освобождения, умоляете Учителя помочь вам. Однако Учитель продолжает задавать вопросы, как и прежде, и так же продолжает увеличивать напряжение до 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285, 300 вольт. Вы осознаете, что скоро, вероятно, не сможете правильно отвечать на вопросы, и поэтому кричите Учителю, что больше не будете отвечать на них. Ничего не меняется; Учитель трактует отсутствие ответа как неверный ответ и посылает новую молнию. Тяжелое испытание продолжается до тех пор, пока вы не теряете сознание. Вы больше не можете ни кричать, ни бороться. Вы только можете чувствовать каждый раз жуткую боль. Может быть, думаете вы, ваша полная бездеятельность заставит Учителя остановиться, ведь теперь нет смысла в продолжении эксперимента. Но Учитель безжалостно продолжает выкрикивать вопросы теста. Напряжение достигает 400 вольт. «Что же это за человек? — размышляете вы в растерянности. — Почему он не помогает мне? Почему он не останавливается?»

Давящая власть авторитета

Большинству из вас описанный выше сценарий наверняка напомнил страшную сказку или дурной сон. Однако для того чтобы осознать, насколько этот сценарий кошмарен, вам следует понять, что в большинстве аспектов он реален. Известный психолог, профессор Милграм (Milgram, 1974), провел следующий эксперимент, вернее, серию экспериментов. Участники, игравшие роль Учителя, были готовы «бить» электрическим током хрипло кричащего, молящего о пощаде человека — Учащегося. Проводившийся Милграмом эксперимент отличался от описанного выше только одной деталью. Никаких электрических разрядов на самом деле не

было; Учащийся, моливший о милосердии и освобождении, терзаемый болью, не был действительным испытуемым — это был актер, который притворялся, что страдает от шока. Следовательно, действительная цель исследования Милграма не имела ничего общего с изучением влияния наказания на память. Милграма интересовал совершенно иной вопрос: сколько страданий готовы причинить обыкновенные люди совершенно невинным другим людям, если подобное причинение боли является их рабочей обязанностью?

Ответ на этот вопрос не может не вызывать тревоги. В ситуации, практически во всех деталях сходной с событиями, происходившими в описанном выше «дурном сне», испытуемые, игравшие роль Учителя, были готовы причинить Учащимся столько боли, сколько могли. Вместо того чтобы сжалиться над жертвой, около 2/3 испытуемых в эксперименте Милграма продолжали увеличивать напряжение (до 450 вольт) до тех пор, пока исследователь не отдавал распоряжение закончить эксперимент. Однако еще большую тревогу вызывает то, что почти никто из 40 участвовавших в данном эксперименте испытуемых не отказался играть роль Учителя, когда Учащийся в первый раз начал требовать освобождения; не сделали они этого и позднее, когда жертва стала молить о пощаде. Более того, даже тогда, когда Учащийся начал отвечать на каждый электрический разряд отчаянным воплем, испытуемые-Учителя продолжали нажимать на кнопки. Ни один из них не остановился до тех пор, пока не был послан настолько мощный электрический разряд (300 вольт), что жертва стала в отчаянии кричать: «Я больше не могу отвечать на вопросы!»; причем даже тогда те, кто остановился, составляли явное меньшинство.

Полученные результаты поразили всех, кто имел отношение к данному эксперименту, в том числе самого Милграма. За несколько дней до начала эксперимента Милграм попросил нескольких своих коллег, студентов-выпускников, специализирующихся в области психологии в Йельском университете (здесь проводился данный эксперимент), ознакомиться с планом исследования и попробовать угадать, сколько испытуемых-Учителей будут, несмотря ни на что, увеличивать мощность посылаемого электрического разряда (предусматривалась возможность увеличения напряжения до 450 вольт) до тех пор, пока их не остановит экспериментатор. Большинство опрошенных психологов предположили, что таким образом поступят от 1 до 2% всех испытуемых. Также были опрошены 39 психиатров. Они дали еще менее верный прогноз, согласно которому только 1 из 1000 испытуемых покажет свою готовность выполнить задание до конца. Следовательно, никто не ожидал поразительных результатов, которые были получены.

Как можно объяснить проявленную испытуемыми жестокость? Было высказано несколько предположений. Вот некоторые из них: все испытуемые были мужчинами, имеющими склонность к агрессивным действиям; испытуемые не понимали, насколько сильный вред, не говоря о боли, могли причинить столь мощные электрические разряды; испытуемые были просто моральными уродами, которые наслаждались возможностью причинить страдание. Все эти предположения не подтвердились. Дополнительно проведенный эксперимент показал, что пол испытуемого не имеет решающего значения; Учителя-женщины вели себя точно так же, как мужчины в первом эксперименте Милграма.



Рис. 6.1. Исследование Милграма
На снимке видно, как экспериментатор и испытуемый-Учитель ремнями привязывают к креслу Учащегося (жертву) и прикрепляют к его телу электроды

В другом эксперименте изучалось объяснение, согласно которому испытуемые недооценивали потенциальный физический вред, причиняемый ими жертве. Перед началом дополнительного эксперимента Учащемуся была дана инструкция объявить, что у него больное сердце и что оно не выдерживает сильных ударов током: «Все! Выпустите меня отсюда. Я говорил вам, что у меня больное сердце. Мое сердце начинает меня беспокоить. Я отказываюсь продолжать. Выпустите меня». Поведение Учителей не изменилось; 65% испытуемых добросовестно выполняли свои обязанности, доводя разряды до максимума.

Наконец, предположение о том, что испытуемые были садистами, также было отвергнуто как неудовлетворительное. Люди, откликнувшиеся на объявление Милграма и изъявившие желание принять участие в эксперименте по изучению влияния наказания на память, являлись среднестатистическими гражданами (учитывались их возраст, профессия и образовательный уровень). Более того, ответы испытуемых на вопросы специальных тестов, позволяющих дать оценку личности, показали, что эти люди были вполне нормальны и имели достаточно устойчивую психику. Фактически они ничем не отличались от нас с вами; или, как говорит Милграм, они и *есть* мы с вами. Если ученый прав, вопрос, не получивший ответа, приобретает личный характер: что могло бы заставить *нас* вести себя подобным образом?

Милграм уверен, что знает ответ на этот вопрос. В нас глубоко укоренилось сознание необходимости *повиновения авторитетам*. По мнению Милграма, в проводившихся экспериментах решающую роль играла неспособность испытуемых открыто противостоять «начальнику» — одетому в лабораторную куртку исследователю, который приказывал испытуемым выполнять данное им задание, несмотря на сильную боль, которую они причиняли Учащемуся.

Милграм приводит веские доказательства, подтверждающие его предположение. Прежде всего очевидно, что, если бы исследователь не велел продолжать эксперимент, испытуемые быстро вышли бы из игры. Они не хотели выполнять задание и мучились, видя страдания своей жертвы. Испытуемые умоляли экспериментатора позволить им остановиться. Когда же он не разрешал им этого делать, они продолжали задавать вопросы и нажимать на кнопки, но при этом покрывались испариной, дрожали, бормотали слова протеста и снова молили об освобождении жертвы. Испытуемые так сильно сжимали кулаки, что их ногти впивались в ладони; они кусали губы до крови; они хватались за голову; некоторые начинали нервно смеяться. Вот что рассказывает человек, наблюдавший за ходом эксперимента:

> Я видел, как вошел в лабораторию солидный бизнесмен, улыбающийся и уверенный в себе. За 20 минут он был доведен до нервного срыва. Он дрожал, заикался, постоянно дергал мочку уха и заламывал руки. Один раз он ударил себя кулаком по лбу и пробормотал: «О Боже, давайте прекратим это». И тем не менее он продолжал реагировать на каждое слово экспериментатора и безоговорочно ему повиновался (Milgram, 1963).

Милграм провел несколько дополнительных экспериментов и в результате получил данные, еще более убедительно свидетельствующие о верности его предположения. Так, в одном случае он внес в сценарий существенные изменения. Теперь исследователь велел Учителю остановиться, в то время как жертва храбро настаивала на том, чтобы Учитель продолжал. Результат говорит сам за себя: 100% испытуемых отказались выдать хоть один дополнительный электрический разряд, когда этого требовал всего лишь такой же испытуемый, как и они. В другом случае исследователь и второй испытуемый менялись ролями таким образом, что привязанным к креслу оказывался экспериментатор, а второй испытуемый приказывал Учителю продолжать (при этом исследователь бурно протестовал). И вновь ни один испытуемый не прикоснулся к кнопке.

Склонность испытуемых к безоговорочному повиновению авторитетам была подтверждена результатами еще одного варианта основного исследования. На этот раз Учитель оказался перед двумя исследователями, которые отдавали противоречивые приказания; один приказывал Учителю остановиться, когда жертва молила об освобождении, в то время как другой настаивал на продолжении эксперимента. Эти противоречивые распоряжения приводили к возникновению трагикомической ситуации. Испытуемые не успевали переводить взгляд с одного исследователя на другого. Они просили обоих руководителей действовать согласованно и отдавать одинаковые команды, которые можно было бы без раздумий выполнять: «Погодите, погодите. Один велит остановиться, другой — продолжать. Что же мне делать?». Когда же исследователи продолжали ссориться друг с другом, растерявшиеся испытуемые пытались определить, кто из них главнее. В смоделированной таким образом ситуации испытуемые были не в состоянии подчиняться *именно* авторитету. В конечном итоге каждый испытуемый-Учитель начинал действовать, исходя из своих лучших побуждений, и прекращал наказывать Учащегося. Как и в других экспериментальных вариантах,

такой результат вряд ли имел бы место, если бы испытуемые являлись садистами или невротическими личностями с повышенным уровнем агрессивности.[1]

По мнению Милграма, полученные данные свидетельствуют о наличии некоего пугающего феномена: «Это исследование показало чрезвычайно сильно выраженную готовность нормальных взрослых людей идти неизвестно как далеко, следуя указаниям авторитета» (Milgram, 1974). Теперь становится понятной способность правительства, представляющего собой одну из форм авторитарной власти, добиваться послушания от обычных граждан.[2] Авторитеты оказывают на нас очень сильное давление и контролируют наше поведение. Понаблюдав за корчащимися, потеющими и страдающими испытуемыми-Учителями в эксперименте Милграма, может ли кто-либо усомниться в силе власти авторитетов?

Тем, у кого еще остаются сомнения, полезно будет ознакомиться со следующей поучительной историей. Первого сентября 1987 года в знак протеста против поставок Соединенными Штатами военного снаряжения Никарагуа мистер Вильсон и два других человека легли на железнодорожные пути, идущие из военно-морской базы Конкорд в Калифорнии. Протестующие были уверены, что таким образом смогут хотя бы на один день остановить идущие по расписанию поезда с оружием (они уведомили о своем намерении чиновников железнодорожного и военно-морского ведомств за три дня до намечаемой акции). Однако гражданская бригада, которой было приказано не останавливаться, даже не уменьшила скорость поезда, несмотря на то, что члены бригады не могли не увидеть лежащих на рельсах протестующих в сотне футов от поезда. Двое из них успели в последний момент спастись от надвигающейся громады, однако мистер Вильсон оказался недостаточно проворным, и ему отрезало обе ноги ниже колена. Санитары военно-морского ведомства, находившиеся на месте происшествия, отказались оказывать мистеру Вильсону медицинскую помощь и не по-

---

[1] Все эти вариации основного эксперимента, а также некоторые другие представлены в захватывающей книге Милграма «Повиновение авторитету» (*Obedience to Authority,* Milgram, 1974). Обзор множества более поздних исследований механизма подчинения авторитетам можно найти у Бласса (Blass, 1991).

[2] Фактически Милграм начал свои изыскания, чтобы понять, как немецкие граждане могли участвовать в уничтожении миллионов невинных людей в концентрационных лагерях в годы нацистского господства. После отладки своих экспериментальных методик в Соединенных Штатах Милграм планировал отправиться с ними в Германию, жители которой, как он был уверен, весьма склонны к повиновению. Однако первый же проведенный им в Нью Хэйвене, штат Коннектикут, эксперимент ясно показал, что он может сэкономить деньги и заниматься научными изысканиями рядом с домом. «Я обнаружил столько повиновения, — сказал Милграм, — что не вижу необходимости проводить этот эксперимент в Германии». Возможно, еще более убедительное свидетельство готовности американского гражданина подчиняться авторитетной команде представляют собой данные, полученные в ходе общенационального опроса, который был проведен после суда над лейтенантом Уильямом Кэйли. Лейтенант Кэйли приказал своим солдатам убить всех жителей — от младенцев до стариков — вьетнамской деревни Май Лай (Kelman and Hamilton, 1989). Большинство американцев (51%) заявили, что если бы им был отдан такой приказ в похожих обстоятельствах, они также расстреляли бы всех жителей вьетнамской деревни. Когда эксперимент Милграма был повторен в Голландии, Германии, Испании, Италии, Австрии и Иордании, результаты были такими же, как и в Америке. Отчет об этих экспериментах вы можете найти в книге Миуса и Рааймэйкерса (Meeus and Raaijmakers).

зволили доставить его в больницу на ведомственной машине. Свидетели трагического происшествия — среди них были жена и сын мистера Вильсона — пытались своими силами остановить кровотечение и 45 минут ждали прибытия частной машины скорой помощи.

Поразительно, но мистер Вильсон, который четыре года служил во Вьетнаме, не обвиняет в своем несчастье ни поездную бригаду, ни санитаров; вместо этого он обличает систему, оказавшую на них чрезвычайно сильное давление с целью подчинения: «Они просто делали то же, что и я во Вьетнаме. Они выполняли приказы безрассудных политиков. Это падшие парни». Хотя члены бригады согласны с мистером Вильсоном в том, что они оказались жертвами, они далеко не так великодушны, как пострадавший. Самым поразительным в этой истории является то, что члены поездной бригады подали в суд иск против мистера Вильсона, требуя от него денежного возмещения за «унижение, нравственное страдание и физический стресс», которые они испытали, потому что мистер Вильсон не дал им выполнить приказ без столь трагических последствий.

Плюсы и минусы слепого повиновения

Всякий раз, когда мы сталкиваемся с действием чрезвычайно сильного мотивирующего фактора, есть основание предполагать, что столь мощная мотивация не может не иметь соответствующей социальной базы. Широко разветвленная, признанная практически всеми социальными слоями система власти авторитетов предоставляет обществу огромные преимущества. Она дает возможность развиваться сложным структурам, регулирующим материальное производство, торговым, оборонным структурам, а также структурам социального контроля. Другая альтернатива, анархия, едва ли способствует общественному прогрессу. Анархия, как считает философ Томас Гоббс, обычно делает жизнь «жалкой, отвратительной, дикой и короткой». Мы с детства приучены думать, что повиновение общепризнанным авторитетам является правильным, а неподчинение им — неправильным. Эта идея «красной нитью» проходит в преподаваемых нам родителями уроках, стихах, которые мы учим в школе, рассказах и песнях нашего детства, а также проводится в своде правил юридической, военной и политической систем, с которыми мы сталкиваемся, повзрослев. Склонность граждан к повиновению и лояльности властям имеет большую социальную ценность.

Религиозное обучение также вносит свой вклад в укоренение в сознании людей мыслей о необходимости повиновения авторитетам. Так, в Библии описывается, как неповиновение высшему авторитету привело к потере рая Адамом, Евой и, вследствие этого, всем человечеством. Далее в Ветхом Завете мы находим историю, которая может быть названа библейским аналогом опыта Милграма. Это рассказ о готовности Авраама вонзить кинжал в сердце своего юного сына по приказу Бога, данному без всяких объяснений. Из этой истории можно сделать вывод о том, что любое действие, даже бессмысленное и несправедливое, является правильным, если оно совершено по команде достаточно высокого авторитета.

Тяжелое испытание было послано Аврааму Богом с целью проверки его на послушание. И Авраам — так же как и испытуемые в эксперименте Милграма, которые, возможно, получили один из первых уроков повиновения авторитетам именно от него, — выдержал испытание.

Истории, подобные притче об Аврааме, а также исследования, подобные эксперименту Милграма, могут многое рассказать нам о социальной значимости повиновения авторитетам. Однако, с другой стороны, они могут ввести нас в заблуждение. Мы обычно не слишком сильно страдаем из-за необходимости выполнения требований авторитетов. Фактически наше подчинение часто имеет вид реакции *щелк, зажужжало*, протекающей при незначительном сознательном размышлении или вовсе без него. Информация, полученная от признанного авторитета, может подсказать нам, как следует действовать в конкретной ситуации.

В конце концов, как считает Милграм, согласие с диктатом авторитетных фигур очень часто имеет реальные практические преимущества. В детстве нам кажется, что эти люди (например, родители, учителя) знают больше, чем мы, и мы обычно находим их советы полезными — отчасти из-за того, что мы считаем своих наставников весьма мудрыми, отчасти из-за того, что это они решают, когда нас надо награждать, а когда — наказывать. Эти же факторы продолжают играть важную роль и тогда, когда мы взрослеем, хотя авторитетами для нас теперь становятся предприниматели, судьи и члены правительства. Поскольку эти люди имеют гораздо больший доступ к информации и власти, чем мы, нам представляется логичным подчиняться их требованиям. Такой взгляд на вещи приводит к тому, что мы часто повинуемся авторитетам даже тогда, когда это бессмысленно.

Подобная противоречивость характерна для всех главных орудий влияния. В данном случае, если мы осознаем, что повиновение авторитету является выгодным для нас, мы можем позволить себе быть автоматически послушными. Одновременно плюсом и минусом такого слепого подчинения является его механический характер. Мы считаем, что не должны думать; следовательно, мы и не думаем. Хотя такое неосознанное повиновение в громадном большинстве случаев способствует совершению уместных в конкретной ситуации действий, дело не обходится и без очевидных исключений, поскольку мы реагируем, а не думаем.

Давайте рассмотрим пример, имеющий отношение к медицине. В области медицины давление авторитетов является весьма заметным и сильным. Здоровье для нас чрезвычайно важно, поэтому врачи, обладающие большими познаниями и возможностями в этой жизненно важной области, занимают позицию уважаемых авторитетов. Каждый медицинский работник понимает, на какой ступени иерархической лестницы в системе здравоохранения он находится, а также понимает, что доктор стоит на самом верху. Никто не может опротестовать решение доктора, за исключением разве что другого доктора более высокого ранга. Как следствие, среди медицинского персонала укоренилась традиция автоматически повиноваться приказам докторов.

В таком случае весьма вероятно, что если врач примет явно ошибочное решение, никто из нижестоящих на иерархической лестнице медиков даже *не подумает* о том, чтобы подвергнуть правильность этого решения сомнению, — именно потому, что как только признанный авторитет отдает приказ, подчиненные пере-

стают *думать* и начинают действовать автоматически. Возникает реакция типа *щелк, зажужжало*. Таким образом, приходится признать, что врачебные ошибки неизбежны. В самом деле, по данным Института медицины, который консультирует Американский конгресс по вопросам политики в области здравоохранения, пациент, находящийся в больнице, может столкнуться, по меньшей мере, с одной медицинской ошибкой за день (Szabo, 2007).

Врачи при назначении пациентам медикаментов совершают ошибки по целому ряду разнообразных причин. Однако два профессора-фармаколога Темпльского университета, Майкл Коэн и Нейл Дэвис, авторы книги «Ошибки в лечении: их причины и предотвращение» (*Medication Errors: Causes and Prevention*), считают, что решающее значение имеет далеко не всегда оправданная слепая вера пациентов, их родственников, а также младшего медицинского персонала в лечащего врача. По мнению Коэна, «раз за разом пациенты, медсестры, фармацевты и другие врачи не ставят под сомнение необходимость использования прописанного лекарственного средства». Приведем в качестве примера показательный случай «ректальной (прямокишечной) боли в ухе», о котором сообщают Коэн и Дэвис. Доктор велел пациенту закапывать ушные капли в правое ухо, которое было сильно воспалено и болело. Но вместо того чтобы написать на рецепте полностью «правое ухо», доктор сократил предписание до следующей строчки: «Капать в пр. ухо» (*place in R ear*). Ознакомившись с рецептом, дежурная сестра, недолго думая, отправила требуемое количество ушных капель в анус пациента.[1]

Безусловно, подобное лечение было абсурдно, но ни пациент, ни медсестра не усомнились в правильности предписания. Из данной истории можно сделать следующий вывод: в большинстве случаев мы не способны критически оценивать распоряжения признанных авторитетов. Мы не рассматриваем ситуацию в целом, а обращаем внимание только на отдельные ее аспекты и реагируем соответствующим образом.

Во всех случаях, когда нами становится легко управлять, как из-под земли появляются «профессионалы уступчивости», чтобы попытаться извлечь выгоду. Всем известно, что рекламодатели часто используют в своих целях наше уважение к врачам. Нанятые актеры играют роли докторов, расхваливающих медицинскую продукцию. Например, актер Роберт Янг рассказывает телезрителям о вреде кофеина и рекомендует пить кофе без кофеина марки «Санка» (*Sanka*). Показ этого рекламного ролика способствовал продаже такого большого количества кофе, что данный ролик не сходил с экранов телевизоров в течение нескольких лет. Но почему эта реклама оказывала на потенциальных покупателей такое сильное влияние? Почему мы должны полагаться на слова Роберта Янга, расхваливающего кофе, лишенный кофеина? Работники рекламного агентства, которое наняло этого актера, прекрасно понимали, что в сознании американской публики он ассоциируется с доктором Маркусом Велби, роль которого он играл в популярном телевизионном сериале. Конечно, если судить здраво, не имеет смысла подпадать под влияние рекомендаций человека, о котором известно, что он только актер, игравший роль доктора. Но на практике этот человек способствовал значительному увеличению спроса на «Санку».

---

[1] Игра слов: сестра поняла R ear (R [от Right] — правое, ear — ухо) как Rear (*груб.* зад). — *Примеч. перев.*

Отчет читателя 6.1
(профессора техасского университета)

Я вырос в «итальянском гетто» в Уоррене, штат Пенсильвания. Как-то раз я приехал домой навестить свою семью. Надо сказать, что маленькие итальянские лавочки там прекратили свое существование и сменились огромными супермаркетами, как это сейчас происходит везде. Мама послала меня в такой супермаркет купить банку консервированных помидоров по-итальянски «Фурмано», где я заметил, что почти все помидоры распроданы. В поисках банки я долго шарил по полкам, и наконец обнаружил консервированные помидоры «Фурман». Приглядевшись к этикетке, я осознал, что «Фурмано» и «Фурман» — это одни и те же консервы. Просто на банках некоторых видов консервов к названию компании была прибавлена буква «о». Я подумал: может быть, это связано с тем, что, покупая помидоры по-итальянски, люди отнесутся к товару с большим доверием, если название фирмы будет оканчиваться на гласную?

Примечание автора: человек, который написал этот отчет, добавил также, что буква «о» на конце слова играет двойную роль. Она не только придает авторитета производителю, но делает товар чем-то ближе для людей, живущих в «итальянском гетто».

Не так давно поставщик кредитных карт «*MasterCard*» с похожим намерением провел кампанию по стимулированию «традиции семейных праздников». В рамках этой кампании в режиме онлайн женщинам предоставлялась возможность «поболтать» с авторитетными людьми о том, как они могут подготовить свои дома к праздникам, порадовать детей, установить семейные обычаи и купить отличные подарки (конечно, используя «*MasterCard*»). Кто были те эксперты, которых отобрали для предоставления консультаций? Это были актрисы Флоренс Хэндерсон и Джейн Казмарек, чьи мандаты доверия в этой области, как оказалось, основывались только на их ролях телевизионных мам в шоу «Бреди Банч и Малколм в середине» (*The Brady Bunch and Malcolm in the Middle*).[1]

Видимость, а не суть

Когда я впервые увидел рекламный ролик с участием Роберта Янга, меня больше всего поразила способность актера, не являвшегося в действительности автори-

[1] Поучительным в отношении применения принципа авторитетности является свидетельство того, что суррогатным авторитетам оказывается доверие в областях, не только касающихся медицины или ведения домашнего хозяйства. Например, 24 января 2001 года в телевизионном интервью Брайен Уильямс задал ряд вопросов актеру Мартину Шину в отношении справедливости президентских решений о принятии подарков и объявлении помилования преступников по окончании президентского срока. Господин Шин послушно изложил свою точку зрения, несмотря на то что опыт, относящийся к этому вопросу, был ограничен его исполнением роли американского президента в телевизионном сериале «Западное крыло» («West Wing»).

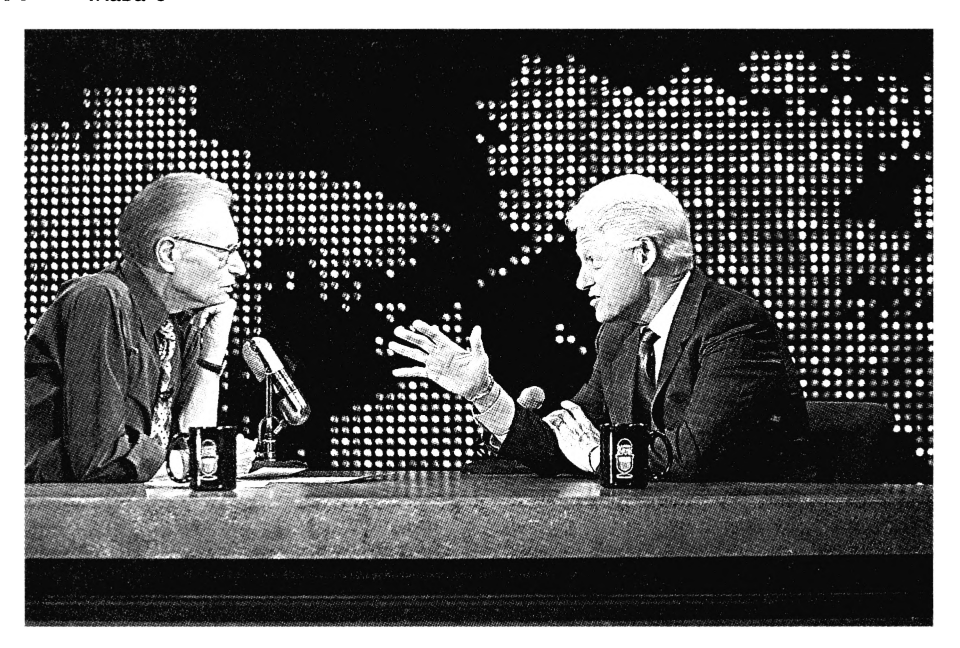


Рис. 6.2. Кто из них главный?

Исследования в области коммуникации показали, что в разговорах люди неосознанно подстраивают свой голос и манеру говорить под стиль собеседника, наделенного властью или обладающего авторитетом. Например, был проведен анализ телевизионных шоу Ларри Кинга, в которых принимали участие Билл Клинтон, Джордж Буш, Барбара Стрейзанд и другие более или менее известные персоны. Если человек занимал очень высокое положение, Ларри Кинг подстраивал свою манеру речи под манеру гостя. Но если статус гостя был менее высоким (например, Спайк Ли или Джулия Эндрюс), менялась речь не Ларри Кинга, а гостей передачи (Gregory & Webster, 1996)

тетом, использовать принцип авторитета. Достаточно было видимости авторитета. Это говорит о многом. Когда мы реагируем по типу *щелк, зажужжало*, мы становимся подвержены влиянию не только авторитетов, но и их *символов*.

Некоторые из этих символов авторитета неизменно побуждают нас идти на уступки в отсутствие действительного авторитета. Эти символы часто используются теми «профессионалами уступчивости», которые на самом деле не являются авторитетами. Мошенники-виртуозы, например, создают вокруг себя «облако авторитета» из соответствующих титулов, личных вещей и одежды. Они обычно с важным видом выходят из шикарного автомобиля, элегантно одетые, и представляются своей предполагаемой жертве докторами, судьями, профессорами или специальными уполномоченными Такого-то. Они понимают, что подобная экипировка увеличивает их шансы на успех. Каждый из упомянутых выше трех типов символов авторитета имеет собственную историю и заслуживает подробного рассмотрения.

Титулы

Титулы, в отличие от других символов авторитета, чрезвычайно трудно и вместе с тем очень легко приобрести. Чтобы честным способом заработать титул, требу-

ются годы напряженного труда. Однако тот, кто не хочет прилагать больших усилий, может просто навесить на себя соответствующий ярлык и тем самым автоматически вызвать к себе уважение. Именно так поступают актеры, играющие в телевизионных рекламных роликах, и мошенники-виртуозы.

Я недавно говорил со своим другом — профессором известного восточного университета. Его рассказ лишний раз убедил меня в том, что на нас очень часто влияет именно титул, а не сущность человека, заявляющего свои права на него. Мой друг довольно много путешествует и часто беседует с незнакомцами в барах, ресторанах и аэропортах. Он говорит, что большой жизненный опыт научил его никогда не пользоваться своим титулом во время таких бесед. Мой друг говорит, что когда он все-таки сообщает о своем профессорском звании, характер взаимодействия немедленно меняется. Люди, которые были непосредственными и интересными собеседниками, становятся почтительными, скучными и начинают соглашаться с каждым его словом. Моего друга такие перемены удивляют и даже несколько раздражают. Он недоумевает: «Я ведь все тот же парень, с которым они говорили последние 30 минут, верно?» Теперь мой друг в таких ситуациях предпочитает что-нибудь сочинять относительно своей профессии.

Этот пример является нетипичным. Чаще люди — в наибольшей степени это относится к «профессионалам уступчивости» — присваивают себе титулы, которых они на самом деле *не* имеют. Подобная нечестность говорит о том, что в большинстве случаев достаточно одного символа авторитета, чтобы повлиять на наше поведение.

Интересно, так ли стремился бы мой друг профессор — человек довольно низкорослый — скрыть свой титул, если бы знал, что упоминание об этом титуле не только делает незнакомых собеседников более почтительными и уступчивыми, но и делает его самого более высоким в глазах людей? Исследования, в ходе которых выяснялось, как авторитетный статус влияет на восприятие размеров, показали, что престижные титулы способствуют искажению представлений о высоте. Во время одного эксперимента, проводившегося в пяти классах австралийского колледжа, некоего человека представили как гостя из Англии, работающего в Кембриджском университете. Однако в каждом классе его статус в Кембридже был представлен по-разному: в одном классе человек был представлен как студент, во втором — как лаборант, в третьем — как лектор, в четвертом — как старший лектор и, наконец, в пятом классе — как профессор. После того как он покидал учебную комнату, учащихся в каждом классе просили оценить его рост. Было выяснено, что при каждом повышении статуса «английский гость» вырастал в глазах студентов в среднем на полдюйма, так что в качестве «профессора» он выглядел на два с половиной дюйма выше, чем в качестве «студента» (P. R. Wilson, 1968). Другое исследование показало, что после победы на выборах рост политиков становится выше в глазах избирателей (Higham & Carment, 1992).

Поскольку размер и статус взаимосвязаны, некоторые индивиды с выгодой для себя заменяют первым последнее. В животных сообществах, где статус мужских особей определяется степенью их физического превосходства, оценка раз-

мера позволяет предсказать, какого статуса достигнет то или иное животное.[1] Обычно в борьбе с соперником побеждает более крупный и сильный самец. Однако многие виды, чтобы избежать негативных последствий физических конфликтов, выработали интересную тактику. Два соперника противостоят друг другу, проявляя показную агрессию и используя при этом трюки, увеличивающие их размер. Различные млекопитающие выгибают спины и поднимают шерсть дыбом; рыбы расправляют плавники и раздуваются, набрав в себя воды; птицы распускают крылья и машут ими. Очень часто одной такой демонстрации бывает достаточно для того, чтобы заставить противника отступить, повысив тем самым статус победителя — более крупного и сильного животного.

Шерсть, плавники и перья. Мы можем сделать отсюда два важных вывода. Во-первых, связь между размером и статусом может быть с выгодой использована индивидами, которые способны увеличить первое, чтобы добиться видимости второго. Именно поэтому мошенники, даже те, что имеют рост средний или немного выше среднего, обычно носят обувь на платформе или высоком каблуке. Другой вывод более общий: внешние признаки силы и авторитета могут быть смоделированы чрезвычайно легко. Давайте рассмотрим конкретный пример из области медицины. Несколько лет назад был проведен эксперимент, который по ряду причин представляется мне просто ужасным. Группу исследователей, состоявшую из врачей и медицинских сестер трех больниц Среднего Запада, очень сильно беспокоило механическое выполнение медицинскими сестрами указаний докторов. Исследователям казалось, что даже хорошо подготовленные, высококвалифицированные медицинские сестры недостаточно пользовались своими знаниями и опытом и практически не контролировали назначения докторов; медсестры, как правило, бездумно выполняли распоряжения врачей.

Мы видели, как безответственное отношение медсестры к своим обязанностям привело к введению ушных капель в прямую кишку пациента, но исследователи, во-первых, хотели выяснить, являются подобные инциденты случайными или они представляют собой широко распространенный феномен; во-вторых, хотели изучить проблему на примере серьезной врачебной ошибки — очень сильной передозировки неразрешенного наркотика; наконец, они хотели посмотреть, что случится, если распоряжение будет отдано не лично авторитетной фигурой, а по телефону, незнакомым по голосу человеком, предоставившим весьма ненадежное свидетельство своего авторитета — претензию на титул «доктор».

Один из исследователей позвонил на 22 медсестринских поста, находящихся в хирургических, терапевтических, педиатрических и психиатрических отделениях больниц. Исследователь представлялся больничным врачом и приказывал отвечав-

---

[1] Человекообразные обезьяны не одиноки в этом отношении, даже в наше время. Например, с 1900 года в 21 случае из 24 президентами США становились наиболее высокие кандидаты, выдвинутые ведущей партией. Результаты исследований также наводят на мысль о том, что рост мужчин в значительной степени влияет на их успех у женщин. Женщины гораздо чаще откликаются на опубликованные брачные объявления мужчин, когда те описывают себя как высоких. Интересно, что для дающих объявление женщин их рост играет «обратную» роль. Женщины, сообщающие о себе, что они невысокие и сравнительно немного весят, получают больше писем от мужчин (Lynn & Shugot, 1984; Shpperd & Strathman, 1989).







Рис. 6.3. Высокие ожидания

Карикатура Скотта Адамса недалека от истины. Исследования показывают, что высокие люди зарабатывают больше, чем их невысокие коллеги, и чаще занимают руководящие посты (Chaiken, 1986; Stogbill 1948)

DILBERT: © Scott Adams. Distributed by United Feature Syndicate, Inc.

шей по телефону медицинской сестре ввести 20 миллиграммов наркотика «Астроген» (Astrogen) одному из пациентов, находившихся в отделении. Медицинских сестер должны были бы насторожить четыре следующих момента: 1) распоряжение было отдано по телефону, что являлось прямым нарушением больничных правил; 2) само лечебное средство было неразрешенным; поэтому его не было в больничном аптечном пункте; 3) предписанная доза была, вне всяких сомнений, чрезмерной. Аннотация на стандартной упаковке данного лекарственного средства утверждала, что максимальная разовая доза — 10 миллиграммов, половина того, что было назначено; 4) распоряжение было отдано человеком, которого ни одна из медицинских сестер никогда раньше не встречала и с которым ни одна из них даже не разговаривала по телефону. Однако в 95% случаев медицинские сестры отправлялись в указанный медицинский кабинет, брали там назначенную пациенту дозу «Астрогена» и направлялись в нужную палату, чтобы ввести больному это лекарство. Именно в этот момент незаметно наблюдавший за медсестрами исследователь останавливал их и рассказывал им о цели эксперимента (Hofling, Brotzman, Dalrymple, Graves & Pierce, 1966).

Конечно, результаты пугающие. То, что 95% медицинских сестер из постоянного больничного штата не колеблясь выполнили явно ошибочное указание такого рода, наводит на мысль о том, что оказаться на больничной койке просто страшно — слишком велика вероятность того, что каждый из нас может стать жертвой врачебной ошибки. Данное исследование показало, что ошибки не сводятся к неточностям при назначении безвредных ушных капель или других подобных безобидных средств, но часто являются серьезными и опасными для жизни пациентов.

Исследователи пришли к следующему выводу:

> По идее, два профессионала, доктор и медсестра, должны работать так, чтобы любая медицинская процедура проводилась правильно и не несла в себе опасности для здоровья и жизни пациента. Однако, как показал данный эксперимент, один из этих профессионалов практически не задействует свой багаж знаний и лишь пассивно следует указаниям другого вышестоящего профессионала (Hofling et al., 1966).

Похоже, что, получив указания врача, медицинские сестры «отстегивали» свой профессиональный интеллект и начинали реагировать по типу *щелк, зажужжало*. Они не использовали ни свой опыт, ни знания для того, чтобы дать объективную оценку назначению врача. Вместо этого медсестры автоматически выполняли распоряжение доктора, поскольку привыкли повиноваться признанным авторитетам. Более того, они не просто бездумно подчинились истинному авторитету, а соответствующим образом отреагировали на его наиболее легко фальсифицируемый символ — титул.[1]

Не менее тревожащим, чем автоматическое почтение к индивидам, чьи титулы говорят об их авторитете, является механическое сопротивление идеям индивидов, чей статус предполагает отсутствие авторитета. Психологи Дуглас Петерс и Стивен Сеси провели показательное исследование, касающееся научных публикаций. Они взяли 12 статей, которые были опубликованы в пределах от 18 до 32 месяцев тому назад авторами из престижных университетов. Не изменив ничего, кроме имен и мест работы авторов (в качестве места работы назывался никому не известный Центр человеческих возможностей Три-Вэлли — Tri-Valley Center for Human Potential), исследователи представили эти статьи в виде рукописей журналам, которые их уже опубликовали в свое время. Девять из 12 статей прошли незамеченными через процесс рецензирования и, что особенно показательно, 8 были отвергнуты, хотя каждая из этих статей не так давно была уже напечатана в этом же самом журнале после того, как ее представил на рассмотрение автор, работающий в престижном месте и имеющий большой авторитет в ученых кругах. Похожий, но менее научный эксперимент был проведен популярным писателем, который перепечатал слово в слово роман Джерзи Косинского «Шаги» (Jerzy Kosinski «Steps») и послал рукопись в 28 литературных агентств и издательских фирм через 10 лет после того, как было продано почти полмиллиона экземпляров этой книги и ее автор был награжден Национальной книжной премией (*National Book Award*). Рукопись, которая теперь была подписана неизвестным человеком, была отвергнута как не отвечающая требованиям всеми 28 издательскими организациями, включая *Random House*, где она первоначально была опубликована (Ross, 1971).

Одежда

Вторым типом символа авторитета, который может заставить нас механически подчиняться, является одежда. Хотя одеяние авторитета более осязаемо по сравнению с титулом, этот символ также может быть подделан. Полицейские картотеки содержат множество сведений о мошенниках-виртуозах, мастерски умеющих менять свой внешний вид. Подобно хамелеонам, они используют в своих целях белое больничное, чер-

---

[1] Дополнительные данные, собранные в ходе этого же исследования, наводят на мысль о том, что медицинские сестры, возможно, не осознают, до какой степени титул «доктор» влияет на их суждения и действия. У 33 штатных медицинских сестер и медсестер-студенток спросили, что бы они сделали в подобной экспериментальной ситуации. Вопреки полученным ранее результатам, только две медсестры сказали, что они дали бы больному неразрешенное лекарство по приказу врача.

Отчет читателя 6.2
(врача из Флориды)

Титул «доктор медицины» придает гораздо больше авторитета, когда его воспринимают в визуальном контексте — когда видят человека в белом халате. Сначала я терпеть не мог носить белый халат, но со временем понял, что одежда имеет власть. Во многих случаях, когда я приступал к работе после ротации должностей в больнице, я взял себе за правило носить белый халат. Мой перевод проходил гладко, без проблем. Интересно, что доктора хорошо знают об этом и даже создали некую иерархию, согласно которой студенты-медики носят самые короткие белые халаты, ординаторы носят халаты средней длины, а лечащие врачи носят самые длинные халаты.

В больницах, где медсестры знают об этом порядке, они редко ставят под вопрос приказы «длинных халатов»; но когда они имеют дело с «короткими халатами», открыто предлагают альтернативные диагнозы и лечение — и иногда делают это в грубой форме.

Примечание автора: этот читатель обращает особое внимание на следующий момент: в иерархических организациях не только обращаются уважительно с людьми, обладающими авторитетом, но и зачастую обращаются неуважительно с людьми, не имеющими этого статуса. Как мы видели в этом рассказе и как мы увидим далее, одежда, которую человек носит, может подавать сигнал окружающим — какого обращения, вероятно, он заслуживает.

ное священническое, зеленое армейское или голубое полицейское одеяние — словом, то, что позволяет извлечь максимальную выгоду из сложившейся ситуации. К сожалению, жертвы мошенников слишком поздно понимают, что одеяние авторитета едва ли является свидетельством его истинности.

Серия исследований, проведенных социальным психологом Леонардом Бикманом (Bickman, 1974), показывает, как трудно бывает отклонять требования, исходящие от людей в форме. Ассистенты Бикмана просили прохожих на улице выполнить какое-нибудь странное требование (например, подобрать выброшенный бумажный пакет, встать по другую сторону от знака автобусной остановки). В половине случаев требующий — молодой человек — был одет в обычную уличную одежду; в другой половине случаев он носил униформу охранника. Независимо от типа требования гораздо большее количество людей повиновалось, когда требующий был в форме. Похожие результаты были получены, когда требующим в униформе была женщина (Bushman, 1988).

Особенно показательным был следующий вариант эксперимента. Требующий останавливал пешеходов и указывал на человека, который стоял в 50 футах от них возле счетчика, определяющего стоимость парковки. Требующий, одетый то в обычную одежду, то в форму охранника, говорил всем пешеходам одно и то же: «Вы видите того парня у счетчика? Он превысил время парковки, но у него нет мелочи. Дайте ему 10 центов!» После этого требующий заворачивал за угол, так что к моменту, когда пешеход подходил к счетчику, требующего уже не было видно. Однако действие униформы продолжалось и после ухода одетого в нее

человека. Почти все пешеходы выполняли указание «охранника», но лишь менее половины прохожих подчинялись требованию человека, одетого в обычную одежду.[1]

Позднее Бикман выяснил, что студенты колледжа угадывали с большой точностью, какой процент пешеходов выполнит распоряжение требующего, одетого в уличную одежду (50% против действительных 42%); однако студенты значительно приуменьшили в своих прогнозах процент пешеходов, которые подчинились требованию человека, одетого в униформу (63% против реальных 92%) (Bickman, 1974).

Менее явным, по сравнению с униформой, свидетельством авторитета является хорошо сшитый деловой костюм. Однако такой костюм оказывает на людей не меньшее действие. Он также может вызывать уважение окружающих. В ходе исследования, проведенного в Техасе, человек в возрасте 31 года нарушал правила дорожного движения, переходя улицу по красному сигналу светофора. В половине случаев он был одет в тщательно отутюженный деловой костюм с галстуком; в другой половине случаев на нем были рабочие брюки и рубашка. Исследователи издали наблюдали за происходившим и подсчитывали количество пешеходов, продолжавших ждать на тротуаре зеленого сигнала светофора, и количество пешеходов, следовавших за человеком, пересекавшим улицу на красный свет. В 3,5 раза больше людей, подобно детям Гаммельна, толпою шедшим за Пестрым Дудочником, срывалось вслед за недисциплинированным пешеходом, если он был одет в костюм (Lefkowitz, Blake & Mouton, 1955). В данном случае, однако, дело было не в волшебной дудочке, а в костюме из ткани в тонкую полоску.

Интересно, что два рассмотренных выше типа «авторитетной одежды» — форма охранника и деловой костюм — искусно сочетаются мошенниками в так называемой *схеме банковского эксперта*. Жертвой подобного мошенничества может стать кто угодно, но чаще всего страдают одинокие пожилые люди. Операция начинается, когда человек в строгом деловом костюме-тройке появляется у дверей потенциальной жертвы. Все в одежде мошенника внушает мысль о пристойности и респектабельности. Белая рубашка накрахмалена; башмаки с узкими носами сияют. Его костюм не ультрамодный, а скорее классический: лацканы шириной три дюйма — не больше и не меньше; сукно тяжелое и прочное (хотя дело может происходить в июле); тона приглушенные — синий, темно-серый, черный.

Посетитель объясняет своей предполагаемой жертве — возможно, одинокой вдове, за которой он тайно следовал от дверей банка до ее дома за день или два до этого, — что он является профессиональным банковским экспертом, который в ходе проводившейся им экспертизы обнаружил некоторые неточности в финансовых отчетах. Он подозревает в подделке отчетов, связанных с определенными

---

[1] Исследование Мауро (Mauro, 1984) объясняет, почему требующий в униформе продолжает оказывать сильное влияние на людей даже после того, как покидает сцену. Полицейские, одетые в традиционную униформу, в противовес людям в обычной одежде (спортивная фланелевая куртка и широкие брюки), оценивались наблюдателями как более справедливые, отзывчивые, умные, честные и добрые.

счетами, одного банковского служащего. Человек в костюме говорит, что счет вдовы, возможно, имеет отношение к махинациям, но чтобы можно было говорить об этом с уверенностью, необходимо получить доказательства. По этой причине он пришел просить ее о сотрудничестве. Не согласится ли она снять со счета свои сбережения, чтобы группа экспертов и ответственные банковские работники смогли проследить за действиями подозреваемого?

Часто внешний вид и манера держаться «банковского эксперта» бывают настолько впечатляющи, что жертве даже не приходит в голову мысль подвергнуть сомнению его слова и хотя бы по телефону получить им подтверждение. Вместо этого она отправляется в банк, снимает со счета все свои деньги и возвращается с ними домой, чтобы дожидаться вместе с «экспертом» сообщения о результатах операции. После того как банк закрывают, является одетый в униформу «банковский охранник», который объявляет, что все в порядке — видимо, счет вдовы не имел отношения к подделке финансовых отчетов. «Эксперт» облегченно вздыхает, любезно благодарит клиентку банка и дает охраннику указание вернуть деньги леди в сейф, чтобы избавить ее от необходимости делать это на следующий день, когда банк откроют. Улыбаясь и пожимая руки жертве, охранник забирает деньги и оставляет «эксперта» высказывать благодарности еще в течение нескольких минут. Естественно, как в конечном счете выясняет жертва, «охранник» не в большей степени охранник, чем «эксперт» — эксперт. Они на самом деле являются парой мошенников, которые хорошо знают, что тщательно подобранная униформа способна оказывать на людей гипнотизирующее воздействие и заставлять их подчиняться авторитетам.

Атрибуты

Одежда имеет не только функциональное назначение, она может служить декоративной цели. В этом случае она несколько иначе символизирует авторитет. Элегантная и модная дорогая одежда говорит о высоком статусе человека наравне с такими атрибутами, как драгоценности и машины. Машины имеют особенно большое значение в Соединенных Штатах; «американский любовный роман с автомобилем» стал легендой.

Исследование, проведенное в районе бухты Сан-Франциско, показало, что владельцы престижных автомобилей пользуются особым уважением. Экспериментаторы обнаружили, что водители, прежде чем начать сигналить машине, остановившейся при зеленом свете светофора, обычно ждали значительно дольше, если эта машина имела роскошный вид, а не являлась старой дешевой моделью. По отношению к водителю дешевой модели автолюбители не проявляли такого терпения: почти все машины сигналили, причем многие делали это неоднократно; двое водителей даже стали таранить задний бампер вставшего на пути старого автомобиля. Однако престижная модель имела такую пугающую ауру, что 50% водителей терпеливо ждали момента, когда эта машина тронется с места, не прикасаясь при этом к сигнальной кнопке (Doob & Gross, 1968).

Позднее исследователи спросили студентов колледжа, что бы они стали делать в такой ситуации. Большинство студентов ответили, что они не стали бы ждать слиш-

ком долго, чтобы просигналить роскошному автомобилю. Период времени, в течение которого они собирались ждать, был короче временнóго интервала, в течение которого водители ждали в реальной ситуации. Студенты-мужчины дали особенно неточные прогнозы. Они заявили, что стали бы сигналить скорее водителю престижной машины, чем водителю дешевого автомобиля; конечно, эксперимент показал как раз обратное. Обратите внимание на сходство результатов этого исследования с результатами большинства других исследований, в ходе которых изучалось давление авторитета. И в исследовании Милграма, и в исследовании, проводившемся в больницах Среднего Запада, и в эксперименте, в котором участвовали подставные лица в униформе охранника, люди были не в состоянии правильно предсказать, как они сами или другие будут реагировать на влияние авторитета. В каждом случае это влияние в значительной степени недооценивалось. Подобная непредсказуемость во многом объясняет чрезвычайно сильное влияние авторитетов, что позволяет им добиваться от людей всевозможных уступок. Авторитеты мощно воздействуют на нас, причем делают это незаметно.

Защита

Чтобы противостоять влиянию авторитета, необходимо прежде всего убрать элемент неожиданности. Поскольку мы обычно недооцениваем влияние авторитета (и его символов) на свои действия, мы оказываемся в невыгодном положении, поскольку не считаем нужным соблюдать осторожность в ситуациях, когда авторитету может понадобиться уступка с нашей стороны. Следовательно, чтобы защитить себя от давления авторитетов, необходимо в первую очередь осознать их власть. Когда это осознание соединится с пониманием того, насколько легко можно подделать символы авторитета, можно будет применить тактику, суть которой заключается в очень осторожном поведении в ситуациях, когда какой-либо авторитет пытается использовать свое влияние.

Кажется, что это просто, верно? И в определенном смысле это в самом деле просто. Осознание влияния авторитета должно помогать нам сопротивляться ему. Однако здесь есть одно «но» — знакомая противоречивость, характерная для всех орудий влияния. Нам, возможно, вовсе не требуется противостоять влиянию авторитета или, по крайней мере, не требуется в большинстве случаев. Обычно авторитетные фигуры знают, о чем говорят. Врачи, судьи, высокопоставленные должностные лица, члены законодательных органов и им подобные обычно оказываются на верху социальной иерархической пирамиды благодаря более высокому, по сравнению с большей частью других людей, уровню знаний и рассудительности. Поэтому авторитеты, как правило, дают прекрасные советы.

Итак, авторитеты часто являются специалистами в какой-либо области; в самом деле, одно из словарных определений авторитета — эксперт. В большинстве случаев нет смысла пытаться заменить суждения эксперта, авторитета нашими собственными, в гораздо меньшей степени обоснованными. В то же время неразумно полагаться на мнение авторитета во всех случаях. Главное для нас — научиться опреде-

лять, особенно не напрягаясь и не проявляя чрезмерной бдительности, когда целесообразно выполнить требования авторитетов, а когда этого делать не следует.

Непререкаемый авторитет

В сложной ситуации следует задать себе два вопроса. Когда мы сталкиваемся с тем, что выглядит как попытка оказания влияния на нас авторитетной фигурой, надо спросить себя: этот авторитет в самом деле является специалистом в данной области? Такой вопрос фокусирует внимание на двух имеющих решающее значение элементах информации — на истинности данного авторитета и на его компетентности в данной конкретной области. Получив, таким образом, *доказательства* того, что мы имеем дело с авторитетным специалистом, мы можем ловко обойти расставленные ловушки. Давайте обратимся к конкретным ситуациям.

Рассмотрим, например, с данной точки зрения популярный рекламный ролик с участием Роберта Янга, расхваливающего кофе «Санка» (*Sanka*). Если бы люди, вместо того чтобы ассоциировать актера с доктором Маркусом Велби, сосредоточились на действительном статусе Янга, я уверен, данная реклама не пользовалась бы таким большим успехом на протяжении нескольких лет. Очевидным является то, что Роберт Янг не имеет медицинской подготовки и не обладает соответствующими знаниями. Все мы это знаем. Однако то, чем он все-таки владеет, это *титул* — доктор. Ну, так ведь очевидно и то, что это не настоящий титул, а лишь звание, связанное в нашем сознании с Робертом Янгом посредством актерской игры. Всё это мы также знаем. Но — разве это не удивительно — когда мы *жужжим*, очевидные факты не имеют значения, если только мы не обращаем на них особого внимания?

Вопрос «действительно ли данный авторитет является компетентным в данной области?» может принести большую пользу, так как он привлекает наше внимание к очевидному. Мы перестаем сосредоточиваться на не имеющих в действительности значения символах и начинаем размышлять об истинности авторитета и его компетентности. Более того, этот вопрос побуждает нас проводить различие между действительно важными авторитетами и авторитетами бесполезными, ненужными. Об этом различии мы легко забываем, когда давление авторитета сочетается со стремительным натиском проблем современной жизни. Техасские уличные прохожие, срывавшиеся с тротуара на проезжую часть вслед за одетым в деловой костюм недисциплинированным пешеходом, являют собой яркий пример. Даже если этот человек был авторитетом в деловых кругах, что можно предположить по его одежде, он вряд ли был бóльшим авторитетом по части перехода через улицу, чем последовавшие за ним пешеходы.

Но люди пошли за человеком в костюме, как будто его *авторитет* заслонил от них чрезвычайно важное различие между имеющими отношение к делу и не имеющими такого отношения факторами. Если бы пешеходы потрудились спросить себя, является ли данный человек настоящим авторитетом в данной ситуации, действующим исходя из более высокого уровня специальных знаний, я полагаю, результат был бы совершенно иным. Аналогичным образом следует отнестись к Роберту Янгу, человеку, не лишенному авторитета в актерских кругах. Он сделал карьеру, преодолел не одно препятствие на пути к славе и многого достиг. Однако

его умения и знания — это умения и знания актера, а не врача. Если мы, смотря по телевизору знаменитый «кофейный» рекламный ролик, сосредоточимся на истинной компетентности Роберта Янга в данном вопросе, мы быстро осознаем, что верить ему следует не больше, чем любому другому преуспевающему актеру, который стал бы утверждать, что «Санка» — это чрезвычайно полезный напиток.

Коварная искренность

Предположим, что мы все же столкнулись с авторитетом, который *является* компетентным специалистом в интересующей нас области. Прежде чем прислушаться к его мнению, следовало бы задать себе еще один простой вопрос: насколько правдивым будет, по нашему предположению, данный авторитет в данном конкретном случае? Авторитеты, даже наилучшим образом информированные, могут намеренно исказить предоставляемые нам сведения. Следовательно, нам необходимо определить, насколько эти люди надежны в данной ситуации. В большинстве случаев мы так и поступаем. Мы позволяем повлиять на себя в гораздо большей степени тем специалистам, которые кажутся нам беспристрастными, чем тем, которые могут, по нашему мнению, что-то выиграть, убедив нас (Eagly, Wood & Chaiken, 1978). Исследования показали, что такова особенность мышления людей во всем мире (McGuinnies & Ward, 1980), и даже столь маленьких детей, как учащиеся второго класса (Mills & Keil, 2005). Размышляя о том, каким образом авторитет может извлечь выгоду из нашей уступчивости, мы обеспечиваем себе дополнительные возможности противостояния его чрезмерному давлению. Даже хорошо осведомленные в какой-либо области авторитеты не убедят нас до тех пор, пока мы не отыщем доказательства того, что они правдиво представляют факты (Van Overwalle & Heylighenmm, 2006).

Задавая себе вопрос о надежности авторитета, с которым имеем дело, мы должны иметь в виду маленькую уловку, которую часто используют «профессионалы уступчивости», чтобы убедить нас в своей искренности: они, как может показаться на первый взгляд, до определенной степени идут против своих собственных интересов. При помощи такого тонкого приема эти люди стремятся доказать нам свою честность. И надо признать, что это им удается весьма часто. Возможно, они упомянут о небольшом изъяне в предлагаемой ими продукции. Однако отмеченный незначительный недостаток неизменно будет теряться на фоне более важных достоинств рекламируемого товара — «Эвис (*Avis*): мы — номер второй, но мы работаем для вас все усерднее»; «Л'Ореаль (*L'Oreal*): наша продукция не слишком дешевая, но ты этого достойна». Доказав свою честность в мелочах, «профессионалы уступчивости» неизменно вызывают у людей большее доверие, когда касаются важных аспектов своего предложения (Hunt, Domzal & Kernan, 1981; Settle & Gorden, 1974; Ward & Brenner, 2006).

Я не раз видел, как описанный выше прием применялся в ресторане, причем имел поразительный эффект. Не секрет, что из-за низкой заработной платы служащие в ресторанах вынуждены дополнять свои заработки чаевыми. Для того чтобы получить щедрые чаевые, одного хорошего обслуживания клиентов недостаточно. Преуспевающие официанты и официантки используют специальные трюки для увеличения чаевых. Они знают, что чем больше счет посетителя, тем большая сумма перепадет им в качестве чаевых. Многие официанты являются опытными и ловкими «профессионалами уступчивости».



Рис. 6.4. Ложка дегтя в бочке меда

Слабая сторона может оказаться сильной во многих других ситуациях. Например, одно из исследований показало, что рекомендательные письма, присланные директорам по персоналу крупных корпораций, имели наиболее благоприятное влияние на судьбу кандидатов, если они содержали какое-то одно нелестное замечание о кандидате среди прочих положительных отзывов (Knouse, 1983)

Желая выяснить, как же действуют официанты, я подал заявления о приеме на работу в несколько довольно дорогих ресторанов. Однако при отсутствии опыта, лучшее, чего я смог добиться, — это должности помощника официанта. Помогая официанту, я имел возможность незаметно наблюдать за действиями моего «босса» и его «коллег» и анализировать их. Вскоре я понял, что особенно преуспевающим официантом в этом ресторане был Винсент. Он каким-то образом умудрялся заставить своих клиентов заказывать очень много, а затем давать необычайно щедрые чаевые. Другим официантам было далеко до Винсента.

Я постарался как можно чаще находить себе какие-нибудь дела вблизи столиков Винсента, чтобы понаблюдать за его стилем работы. Я быстро понял, что у него не было какого-то единого стиля. У Винсента был целый набор подходов, каждый из которых он использовал при подходящих обстоятельствах. Когда посетители приходили семьей, Винсент становился искрометным, как фейерверк, он сыпал остротами, причем обращался к детям так же часто, как ко взрослым. Если ужинать приходила пара молодых влюбленных, официант вел себя сдержанно и немного высокомерно, чтобы запугать молодого человека (разговаривал Винсент исключительно с ним) и заставить его много заказывать и давать щедрые чаевые. С пожилой супружеской парой он держался официально и несколько церемонно, но отказывался от надменного тона; при этом он уважительно и одинаково часто обращался к каждому из супругов. Если клиент обедал один, Винсент общался с ним в дружественной манере, был разговорчивым и сердечным.

Винсент приберегал свой коронный трюк (он как будто шел против своих собственных интересов) для больших групп, имевших в своем составе от 8 до 12 человек. Его мастерство было непревзойденным. Винсент начинал свой спектакль тогда,

ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ 6.3
(бывшего генерального директора одной из компаний, входящих в список Fortune 500)

В бизнес-школе я вел курс для честолюбивых генеральных директоров, и на практике учил, что признание своих недостатков — это путь продвижения по карьерной лестнице. Один из моих бывших студентов хорошо усвоил этот урок и использовал его, всегда включая в свое резюме информацию о неудаче, которую он потерпел в одной из интернет-компаний; при этом он писал о том, какой он извлек урок из этого опыта. Прежде он старался скрыть эту неудачу, что не приводило к успешной карьере. С тех пор как он начал упоминать о своей неудаче, его стали отбирать на престижные должности.

Примечание автора: эта стратегия — принять ответственность за свои неудачи — работает не только для отдельных людей в рамках их организаций. Оказалось, что это эффективно для самих организаций. Исследования показывают, что компании, которые взяли на себя вину за получение плохих результатов в годовых отчетах, имели более высокие цены на акции через год после этого, чем те компании, которые не признали своей вины (Lee, Peterson, & Tiedens, 2004).

когда приходило время заказывать первому человеку, обычно женщине. Независимо от того, что она выбирала, Винсент реагировал одинаково. Он хмурил брови, морщил лоб, его рука застывала над блокнотом для заказов. Затем, быстро посмотрев через плечо, нет ли рядом управляющего, он заговорщически наклонялся над столом, чтобы сообщить следующее: «Боюсь, это блюдо сегодня не так хорошо, как обычно. Могу я порекомендовать вместо него... или...? — (в этот момент Винсент предлагал пару блюд из меню, которые были центов на пятьдесят дешевле, чем то блюдо, которое выбрала клиентка) — Они сегодня превосходны».

Таким образом, Винсент приводил в действие несколько основных орудий влияния. Во-первых, даже те клиенты, которые не принимали предложений официанта, чувствовали, что он оказывает им любезность, предоставляя ценную информацию, чтобы помочь им сделать заказ. Клиенты были благодарны Винсенту, и, следовательно, правило взаимного обмена начинало работать в его пользу, что отражалось на размере чаевых. Маневр Винсента не только способствовал увеличению процентной доли стоимости заказа, которую клиенты отводили на чаевые; этот маневр также побуждал клиентов больше и чаще заказывать. Авторитет официанта в глазах посетителей ресторана резко возрастал, ведь он явно знал, что сегодня вечером хорошо приготовлено, а что — плохо. Более того — и здесь свой вклад вносило то, что Винсент как будто бы шел против своих собственных интересов, — клиенты убеждались в том, что официант является заслуживающим доверия источником информации, поскольку он рекомендовал блюда, которые были *менее* дорогими, чем первоначально заказанные. Вместо того чтобы попытаться набить свои карманы, он, похоже, искренне старался помочь своим клиентам.

По всей видимости, официант был одновременно и знающим, и честным, что вызывало огромное доверие к нему. Винсент не терялся и ловко использовал в своих

интересах собственный положительный образ. Когда группа заканчивала делать заказы, он обычно говорил: «Очень хорошо, а не хотите ли вы, чтобы я помог вам выбрать вино к заказанным блюдам?». Я наблюдал эту сцену почти каждый вечер, и каждый раз реакция посетителей на предложение Винсента была одинаковой — улыбки, кивки и в большинстве случаев общее одобрение.

Даже находясь на некотором расстоянии от столика, я мог читать на лицах посетителей такие мысли: «Конечно, ты знаешь, что здесь хорошо, и ты явно на нашей стороне. Посоветуй нам, что взять». С довольным видом Винсент — он действительно знал, какие марки вин имеются в наличии — обычно рекомендовал самые изысканные и, соответственно, дорогие вина. Он был так же убедителен, когда дело доходило до выбора десерта. Клиенты, которые в другом случае, возможно, вообще не стали бы заказывать десерт, под влиянием восторженных описаний Винсента решали съесть «печеную Аляску» и вдобавок шоколадный мусс. В конце концов, кому же верить, как не показавшему себя только с лучшей стороны специалисту?

Сочетая в своем маневре правило взаимного обмена и принцип влияния заслуживающего доверия авторитета, Винсент значительно увеличивал как свои чаевые, так и основные расходы клиентов, с которых эти чаевые начислялись. Дела его благодаря этому трюку шли просто великолепно. Обратите внимание на то, какую важную роль играло кажущееся отсутствие заботы о личной выгоде. Клиентам казалось, что Винсент шел против своих собственных интересов, и это также работало на него.

Выводы

- Проведенное Милграмом исследование склонности людей к повиновению показывает, что общество в целом оказывает сильное давление на своих отдельных членов с целью побуждения их к согласию с требованиями авторитетов. Действуя вопреки собственной воле, многие нормальные, психически здоровые индивиды были готовы причинять другим людям сильную боль по приказу авторитетного человека. Подчинение законным авторитетам обусловлено многовековой практикой внушения членам общества мысли о том, что подобное повиновение является правильным. Кроме того, людям часто бывает удобно повиноваться приказам истинных авторитетов, поскольку те обычно имеют большой запас знаний, мудрости и силы. По этим причинам почтение по отношению к авторитетам может возникать неосознанно. Повиновение авторитетам часто представляется людям рациональным способом принятия решения.
- Люди склонны автоматически реагировать на символы авторитета, а не на авторитет как таковой. Основными символами авторитета являются титулы, одежда и марки автомобилей. Как показали исследования, к индивидам, обладающим тем или иным символом авторитета (но не имеющим при этом никаких истинных преимуществ), окружающие относятся с большим почтением. Более того, практически все индивиды, которые уважительно относятся к символам авторитета, недооценивают степень влияния этих символов на их поведение.

- Можно защитить себя от пагубного влияния какого-либо авторитета, задав себе два следующих вопроса. Действительно ли этот авторитет является экспертом в данной области? Насколько правдивым он может оказаться? Первый вопрос отвлекает наше внимание от символов авторитета и фокусирует его на истинном статусе человека. Второй вопрос заставляет нас задуматься не только о компетентности эксперта в данной области, но и о том, насколько ему можно верить. Нам следует насторожиться, если человек, с которым мы общаемся, сначала сообщает о себе нечто негативное. Таким образом люди часто пытаются убедить окружающих в своей честности.

Контрольные вопросы

Совершенное владение материалом

1. Что, по вашему мнению, наиболее убедительно доказывает верность утверждения Милграма, согласно которому готовность участников эксперимента причинять вред другим людям обусловлена всеобщей склонностью повиноваться авторитетным лицам?
2. Какой вывод относительно способности признавать влияние авторитетов на наше поведение следует из данного исследования? Аргументируйте свое мнение.
3. Какое влияние оказывали на участников эксперимента Милграма три основных символа авторитета? Приведите по крайней мере два примера влияния этих символов из собственного опыта.

Критическое мышление

1. В главе 1 мы столкнулись с тревожным феноменом, получившим название феномена капитанства. Суть этого феномена заключается в том, что члены команды не обращают внимания на ошибки капитана или неохотно упоминают о них. Если бы вы были командиром экипажа самолета, что бы вы сделали, чтобы свести к минимуму вероятность проявления этой опасной тенденции?
2. Как вы думаете, почему в человеческом обществе возникла взаимосвязь между размером и статусом? Считаете ли вы, что эта взаимосвязь может исчезнуть в будущем? Если вы так считаете, то какие процессы, по-вашему, к этому приведут?
3. Предположим, вы работаете в рекламном агентстве, создающем телевизионные коммерческие фильмы о продуктах, которые имеют ряд достоинств и один недостаток. Если вы хотите, чтобы аудитория поверила в существование достоинств, следует ли упоминать о недостатке? Если вы о нем упомянете, то когда вы это сделаете — в начале, в середине или в конце рекламного ролика? Как вы объясните сделанный вами выбор?

Глава 7

Дефицит

Правило малого

Для того чтобы что-то полюбить, надо осознать, что это может быть утрачено.

Г. К. Честертон



Небольшой город Меса, штат Аризона, расположен недалеко от Феникса, где я живу. В Месе нет никаких особенно интересных достопримечательностей, однако этот город известен тем, что в нем живет много мормонов (по количеству проживающих в городе мормонов Меса занимает второе место в мире после Солт-Лейк-Сити). В центре города находится огромный мормонский храм, территория вокруг которого тщательно ухожена. Я не раз издали восхищался архитектурой этого храма, но у меня никогда не возникала мысль зайти внутрь. Так было до того дня, когда я прочитал в газете статью, в которой рассказывалось об особом внутреннем секторе мормонских храмов, куда имеют доступ только верные адепты церкви. Даже новообращенные не должны его видеть, однако из этого правила есть исключение. В течение нескольких дней сразу после того, как храм выстраивается заново, всем желающим разрешается совершить экскурсию по зданию, включая ту его секцию, вход в которую в остальное время запрещен.

В газетной статье сообщалось о том, что храм в Месе недавно был подновлен и что реконструкция была достаточно капитальной, чтобы храм можно было считать «новым» по церковным стандартам. Таким образом, только в течение ближайших нескольких дней посетители, не являвшиеся мормонами, могли увидеть ту часть храма, доступ в которую для них всегда был запрещен. Я очень хорошо помню, как подействовала на меня эта статья: я немедленно решил отправиться на экскурсию. Но когда я позвонил своему другу, чтобы спросить, не хочет ли он составить мне компанию, я начал понимать нечто интересное и быстро изменил свое решение.

Отклонив предложение, мой друг поинтересовался, почему *я* вдруг так сильно захотел посетить мормонский храм. Я был вынужден признать, что до сих пор мне не приходила в голову мысль совершить экскурсию по храму, что у меня нет вопросов о религии мормонов, на которые мне требовался бы ответ, что я не интересуюсь церковной архитектурой и что я не ожидаю найти в этом храме нечто такое, чего я не мог бы увидеть в ряде других церквей, расположенных на данной территории. В ходе нашей беседы мне стало ясно, что особая притягательная сила данного храма объясняется единственной причиной: если я в ближайшие дни не познакомлюсь с запретным сектором, то никогда в будущем не буду иметь такого шанса. Нечто, что само по себе не представляло для меня большого интереса, стало в моих глазах привлекательным просто потому, что оно стремительно становилось менее доступным.

То, чего слишком мало, является наилучшим, а утрата — это самое ужасное

Полагаю, что не только я имею подобную слабость. Почти каждый подвержен влиянию *принципа дефицита* в той или иной степени. Рассмотрим в качестве до-

казательства опрос студентов университета Флориды, которые, как и большинство студентов последнего курса, оценивали качество пищи в кафетерии общежития как неудовлетворительное. Через 9 дней, согласно данным второго опроса, студенты изменили свое мнение. Случилось нечто, заставившее их полюбить блюда, входящие в меню кафетерия. Любопытно, что событие, заставившее студентов изменить свою точку зрения, не имело ничего общего с качеством приготовления пищи, которое не изменилось ни на йоту. Но вот доступность этой пищи изменилась. Незадолго до проведения второго опроса студенты узнали, что из-за пожара они не смогут питаться в кафетерии в течение следующих двух недель (West, 1975).

Когда коллекционеры всякой всячины, от бейсбольных карт до предметов антиквариата, определяют ценность какого-либо предмета, принцип дефицита оказывает на них особенно большое влияние. Как правило, если предмет является раритетом, он более ценен. Особенно показателен *феномен драгоценного дефекта*. Испорченные предметы — размазанная почтовая марка или с двух сторон одинаково отчеканенная монета — иногда считаются наиболее ценными из всех. Так, почтовая марка, на которой изображение Джорджа Вашингтона имеет три глаза, не соответствует анатомическим фактам и выглядит неэстетично, однако коллекционеры ее усиленно ищут. В этом есть ирония: дефектные вещи, которые в другом случае сошли бы за мусор, оказываются ценным имуществом, если они несут на себе печать соответствующего дефицита.

Суть принципа дефицита такова — *ценность чего-либо позитивного в наших глазах существенно увеличивается, если оно становится недоступным.* С момента моего описанного выше столкновения с этим принципом я начал обращать внимание на его влияние на мое поведение. Например, я обычно прерываю интересную беседу с гостями, чтобы ответить на телефонный звонок неизвестного звонящего. В данной ситуации этот звонящий имеет одно очень важное качество, которого нет у моего «очного» собеседника, — потенциальную недоступность. Если я не отвечу на звонок, я могу потерять того, кто звонит (а также информацию, которую он несет), навсегда. Не имеет значения, что текущая беседа может быть чрезвычайно важной или интересной — гораздо более интересной и важной, чем рядовой телефонный звонок. Когда звонит телефон, разговор с человеком, который звонит, кажется мне более важным, чем беседа с моими гостями.

Мысль о возможной потере оказывает на людей большее влияние, чем мысль о приобретении (Hobfoll, 2001). Например, студенты испытывают более сильные чувства, представляя себе любовные неудачи или плохую успеваемость, а не успехи в учебе и личной жизни (Ketelaar, 1995). Угроза потенциальной потери оказывает сильное влияние на принятие решений. Похоже, возможность потери чего-то является более сильной мотивацией, чем возможность приобретения чего-либо равного по ценности (Tversky & Kahneman, 1981, DeDreu & McCusker, 1997). Исследователи в сфере здравоохранения Александр Ротман и Питер Саловей использовали эту догадку в медицинской сфере, где людей часто убеждают пройти некоторые обследования, чтобы выявить имеющиеся болезни (сделать маммографию, провериться на СПИД, на рак). Поскольку это все же подразумевает риск того, что заболевание будет выявлено и не гарантировано излечение, наиболее эффективными являются доводы, подчеркивающие потенциальные потери (Rothman & Salovey, 1997;

Pothmen, Martino, Bedell, Detweiler, & Salovey, 1999). Например, брошюры, в которых женщинам рекомендуется регулярное обследование на выявление рака груди на ранней стадии (Meyerwitz & Chaiken, 1987), оказываются гораздо более действенными, если в них сделан акцент на том, что может быть потеряно, а не на том, что можно выиграть. Исследования, проведенные в сфере бизнеса, выявили, что менеджеры придают большее значение убыткам, а не выигрышу (Shelly, 1994). Похоже, что даже наши мозги устроены так, чтобы защитить нас от потерь, потому как труднее нарушить процесс принятия решения относительно убытков, чем в отношении прибылей (Weller et al., 2007).

Ограниченное количество

Конечно, «профессионалы уступчивости» пытаются извлекать выгоду из того факта, что принцип дефицита оказывает чрезвычайно сильное влияние на наши представления о ценности вещей. Продавцы часто используют тактику «сообщения об ограниченном количестве» — покупателю говорят, что определенного товара мало и нельзя гарантировать, что этого товара хватит на всех желающих его приобрести. В период, когда я с целью изучения стратегий достижения уступчивости внедрялся в различные организации, я видел, как *тактика сообщения об ограниченном количестве* неоднократно использовалась в различных ситуациях: «Подобных автомобилей с откидывающимся верхом и с таким мощным мотором во всем штате осталось не более пяти. Когда они будут проданы, больше вы их не увидите в продаже, потому что автомобильные заводы их уже не производят», «Это один из двух оставшихся непроданными угловых участков земли. Вам не стоит даже смотреть другой, так как он неудачно расположен», «Вам следует серьезно подумать о покупке еще одного такого чемодана именно сегодня, потому что в поставках произошел сбой, и никто не знает, когда придет следующая партия товара».

Иногда информация об ограниченном количестве товара была верной, а иногда — фальшивой. Однако в каждом случае намерение продавцов заключалось в том, чтобы убедить покупателей в дефиците и таким образом увеличить ценность товара в их глазах. Признаюсь, я не мог не восхищаться продавцами, которые, используя описанную тактику, индивидуально подходили к каждому потенциальному покупателю. Особенно сильное впечатление произвела на меня уловка, которая применялась продавцами, работавшими в одном магазине бытовой техники. Суть этой уловки состояла в следующем. Предположим, продавцу показалось, что некая пара заинтересовалась определенным товаром. Существует масса признаков проявляемого к товару интереса — внимательное изучение прибора и инструкций к нему, обсуждение качеств этого прибора. Однако если покупатели не приняли решения, они, как правило, не пытаются найти продавца, чтобы получить у него более подробную информацию. Обнаружив заинтересовавшуюся товаром пару, продавец может подойти и сказать: «Я вижу, вы интересуетесь этой моделью. Это неудивительно, ведь это прекрасный аппарат, да и цена подходящая. Но, к несчастью, я продал эту вещь другой паре не более двадцати минут тому назад. И, если я не ошибаюсь, таких моделей больше нет на нашем складе».



Рис. 7.1. Более высокая ценность

Покупатели, конечно, испытывают разочарование, которое отражается на их лицах. Из-за утраченной доступности вещь внезапно становится еще более привлекательной в их глазах. Обычно один из покупателей спрашивает, нет ли хоть малейшего шанса на то, что одна такая модель случайно осталась непроданной. «Хорошо, — допускает такую возможность продавец, — я могу это проверить. Я правильно понял, что вам нужна именно эта модель и что вас устраивает ее цена?» Этот вопрос имеет решающее значение. Продавец задействует принцип дефицита и предлагает покупателям связать себя обязательством купить прибор именно тогда, когда этот прибор кажется наименее доступным — и, следовательно, наиболее желанным. Многие покупатели в самом деле соглашаются купить заинтересовавшую их вещь в такой момент. Таким образом, когда продавец возвращается и сообщает, что найдена дополнительная партия данных приборов, он уже держит наготове ручку и бланк контракта. Сообщение о том, что нужный товар имеется в достаточном количестве, может заставить некоторых покупателей посчитать его менее привлекательным (Schwarz, 1984). Но к этому времени дело заходит слишком далеко — и большинство людей уже не могут изменить своему слову. Решение о покупке, публично принятое и подкрепленное обязательством в решающий момент, остается в силе. Покупатели подписывают контракт, и вещь оказывается проданной.

Лимит времени

С методикой сообщения об ограниченном количестве имеет много общего *тактика установления предельного срока*, суть которой заключается в следующем: «профессионал уступчивости» официально устанавливает определенный временной интервал, в течение которого человек (например, покупатель) может реализовать предоставляемую ему возможность. Совсем как в приведенном выше примере, касающемся посещения «двора таинств» мормонского храма, люди часто начинают делать то, что они никогда не собирались делать, только потому, что вскоре уже нельзя будет этого сделать. Коммерсанты заставляют эту тенденцию работать на себя, устанавливая крайние сроки продаж и сообщая об этом потенциальным покупателям. Эти сроки порождают интерес к тому, что ранее не вызывало никакого интереса. Данная тактика часто используется при рекламировании фильмов и спектаклей. Недавно я заметил, как один целеустремленный владелец театра ухитрился 3 раза применить принцип дефицита, делая короткое сообщение, состоящее всего из пяти слов: «Срок эксклюзивного ангажемента скоро заканчивается!».

Одна из модификаций тактики установления предельного срока пользуется большой популярностью у некоторых торговцев, оказывающих давление на потенциальных покупателей. Девиз этих торговцев — «прямо сейчас». Клиентам часто говорят, что, если они не решат купить какую-либо вещь немедленно, они смогут приобрести ее только по более высокой цене или не смогут купить ее вообще. До сведения предполагаемого члена клуба здоровья или покупателя автомобиля доводят, что заключение выгодной сделки нельзя откладывать; если же потенциальный

ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ 7.1
(женщины, живущей на севере штата Нью-Йорк)

Однажды я ходила по магазинам в поисках подарков к приближающемуся Рождеству и увидела черное платье, которое очень хотела бы иметь. У меня не было денег на него, потому что я уже потратилась на подарки. Я попросила отложить это платье до понедельника, когда я смогу вернуться с мамой и показать его ей. Но в магазине ответили, что они не могут выполнить эту просьбу.

Дома я рассказала о случившемся маме. Она ответила, что если мне очень нравится платье, она готова мне одолжить денег на его покупку. В понедельник я пришла в магазин только для того, чтобы узнать, что понравившееся платье продано. Действительно, кто-то уже купил его. Вплоть до рождественского утра я не знала, что в мое отсутствие мама пошла и купила то самое платье, которое я описала. Это Рождество было давно, я еще была школьницей, но до сих пор я вспоминаю его как одно из любимых, потому что после того, как я считала это платье потерянным для себя, оно стало для меня настоящим сокровищем.

Примечание автора: стоит спросить — что же заключено в потере, что делает ее такой могущественной для человека? Одна известная теория объясняет превосходство потери над выигрышем с точки зрения эволюции; если у кого-то достаточно ресурсов для выживания, то наращивание их было бы полезным, но уменьшение этих же ресурсов могло бы стать фатальным. Следовательно, с точки зрения необходимости приспосабливаться, надо быть особенно чувствительным к возможности потерь (Haselton & Nettle, 2006).

клиент покинет помещение, сделка сорвется. Одна крупная компания, занимающаяся изготовлением детских фотографических портретов, побуждает родителей сразу же заказывать и покупать как можно больше копий, объявляя, что «из-за отсутствия условий для хранения снимков непроданные фотографии детей сжигаются в течение двадцати четырех часов». Агент, предлагающий журналы жильцам, может заявить, что в другие дни он не сможет взять на складе какой-либо журнал и, следовательно, желающие его приобрести должны сделать это незамедлительно. Руководство фирмы, занимающейся торговлей пылесосами, — в эту фирму мне удалось проникнуть — рекомендует своим агентам заявлять: «Я должен обойти так много людей, что каждую квартиру я могу посетить только 1 раз. Даже если позже вы решите, что вам нужно купить этот пылесос, я не смогу вернуться и продать его вам». Это, конечно, чепуха; представители компании с радостью пойдут навстречу любому покупателю, который попросит повторно прислать к нему агента. Менеджер компании по продажам объяснял практикантам, что истинная цель заявления о невозможности вернуться не имеет ничего общего с облегчением работы агентов. Цель заключается в том, чтобы «не дать предполагаемым клиентам времени на обдумывание сделки, запугать их и заставить поверить, что они не смогут получить данную вещь позже». Такая тактика вызывает у людей желание купить предлагаемую им вещь немедленно.

Психологическое сопротивление

Факты свидетельствуют о том, что «профессионалы уступчивости» используют принцип дефицита, являющийся одним из орудий влияния, чрезвычайно часто и в самых разных ситуациях. Все орудия влияния имеют большую власть над людьми. Власть принципа дефицита обусловлена двумя основными моментами. Первый момент нам уже знаком. Действие принципа дефицита, как и действие других орудий влияния, основывается на извлечении выгоды из нашей склонности идти кратчайшим путем. Эта слабость, как и раньше, является результатом *информированности*. Мы знаем, что вещи, которыми трудно завладеть, как правило, лучше тех вещей, которыми завладеть легко (Lynn, 1989). Поэтому мы часто судим о качестве предмета по его доступности. Таким образом, одна из причин могущества принципа дефицита заключается в том, что, действуя в соответствии с ним, мы обычно действительно оказываемся правыми (McKenzie & Chase, в прессе).[1] Вторую причину могущества принципа дефицита следует искать внутри самого этого принципа. По мере того как нечто становится менее доступным, степень нашей свободы уменьшается; а мы *ненавидим* терять ту свободу, которая у нас есть. Стремление сохранить имеющиеся прерогативы является центральным моментом в *теории психологического реактивного сопротивления*, разработанной психологом Джеком Бремом для объяснения реакции людей на уменьшение степени личного контроля (J. W. Brehm, 1966; Burgoon et. al., 2002). Согласно этой теории, всякий раз, когда что-то ограничивает наш выбор или лишает нас возможности выбора, потребность сохранить наши свободы заставляет нас желать их (а также товары и услуги, связанные с ними) значительно сильнее, чем прежде. Поэтому когда дефицит — или что-либо иное — затрудняет наш доступ к какому-либо предмету, мы стремимся противостоять вмешательству, желая овладеть этим предметом больше, чем прежде, и предпринимая соответствующие попытки. Каким бы очевидным это утверждение ни казалось в теории, это явление глубоко пустило корни в различные социальные сферы. От садов юношеской любви до джунглей вооруженных переворотов и плодов рыночной экономики впечатляющая доля нашего поведения может объясняться изгибами психологического сопротивления. Однако перед тем как начать подобное изучение, было бы полезно определить, когда люди впервые проявляют желание бороться против ограничения их свободы.

Детские психологи утверждают, что родители, как правило, впервые сталкиваются с трудностями при общении с детьми, когда тем исполняется 2 года — этот возраст известен как «ужасные два года». Большинством родителей отмечается, что в возрасте 2 лет дети начинают вести себя противоречиво. Двухлетние малыши всячески сопротивляются внешнему давлению, особенно оказываемому на них родителями. Прикажите им что-то сделать — они сделают все наоборот; дайте им одну игрушку — они потребуют другую; возьмите их на руки — они станут вырываться и требовать, чтобы их поставили на пол; поставьте их на пол — они начнут хвататься за вас и просить, чтобы их снова взяли на руки.

---

[1] Мнение о том, что дефицитное является ценным, столь сильно укоренилось, что привело к противоположному принципу — то, что ценно, является дефицитом (Dai et all., 2008).

Интересное исследование было проведено в Вирджинии (S. S. Brehm & Weitraub, 1977). Двухлетних мальчиков в сопровождении их матерей отводили в комнату, в которой находились две одинаково привлекательные игрушки. Игрушки располагались таким образом, что одна из них стояла впереди прозрачного плексигласового барьера, а другая — позади него. В половине случаев высота загородки была всего в один фут, так что практически ничто не мешало мальчикам взять игрушку, которая находилась за этой загородкой. В другой же половине случаев высота загородки была два фута, и для того чтобы завладеть «дальней» игрушкой, мальчикам приходилось обходить барьер. Исследователи хотели узнать, какой из двух игрушек дети, уже достаточно хорошо умеющие ходить, отдадут предпочтение при данных обстоятельствах. Были получены следующие результаты. Когда барьер был слишком низким, чтобы помешать детям добраться до игрушки, находившейся за ним, мальчики не показывали никакого особого предпочтения в отношении той или иной игрушки; в среднем, к игрушке, стоявшей впереди барьера, они подходили так же часто, как к той игрушке, которая находилась позади него. Однако когда загородка была достаточно высокой и затрудняла доступ к стоящей за ней игрушке, мальчики в 3 раза чаще отдавали предпочтение труднодоступной игрушке, чем той игрушке, которая была под рукой. Таким образом, было установлено, что 2-летние дети реагируют на ограничение их свободы демонстративным неповиновением.[1]



Рис. 7.2

Не ждите! У вас последний шанс сейчас прочитать это до того, как вы перевернете эту страницу

---

[1] Следует отметить, что 2-летние девочки в данном исследовании реагировали на высокий барьер не так, как мальчики. По всей видимости, причина этого не в том, что девочки не возражают против попыток ограничить их свободу. Видимо, они прежде всего реагируют на ограничения, которые исходят от других людей, а не на физические преграды (Brehm, 1981).

Обманутый

Питер Керр (New York Tims)

Нью-Йорк. Дэниэл Гульбан не помнит, как исчезли его сбережения.

Он помнит вкрадчивый голос позвонившего ему агента. Он помнит свои мечты о богатстве. Но 81-летний бывший работник коммунальной службы так и не понял, как мошенники убедили его расстаться с 18 000 долларов.

«Я просто хотел пожить на широкую ногу в последние отведенные мне дни или годы, — говорит Гульбан, житель Холдера, штат Флорида. — Когда же я обнаружил чудовищный обман, я не мог какое-то время ни есть, ни спать. Я потерял 30 фунтов. Я до сих пор не могу поверить, что мог сделать что-либо подобное».

Гульбан стал жертвой организации, которую официальные юридические лица называют «конторой, занимающейся продажей незарегистрированных ценных бумаг по телефону». Эта «контора» представляет собой битком набитую маленькую комнату, в которой дюжина мошенников звонят тысячам людей каждый день. Согласно данным, полученным комиссией, которая была специально создана при Сенате с целью расследования, подобные компании ежегодно выманивают сотни миллионов долларов у ничего не подозревающих клиентов.

«Они используют адрес престижного офиса на Уолл-Стрит и обманным путем заставляют людей вкладывать деньги в различные фантастические проекты с чарующе звучащими названиями, — говорит Роберт Абрамс, главный прокурор штата Нью-Йорк, который за последние четыре года участвовал в рассмотрении более дюжины случаев,связанных с жульничеством "контор, занимающихся продажей незарегистрированных ценных бумаг по телефону". — Иногда мошенникам удается убедить людей вложить в сомнительное дело сбережения всей жизни».

Орестес Дж. Майхэли, помощник главного прокурора Нью-Йорка, возглавляющий комитет по защите инвесторов и ценных бумаг, говорит, что в действиях

Почему же психологическое реактивное сопротивление возникает у детей в возрасте именно двух лет? Возможно, здесь имеет значение то, что в это время в психике ребенка происходят существенные изменения. В возрасте двух лет маленький человек начинает осознавать себя как индивида (Howe, 2003). Двухлетние дети рассматривают себя уже не просто как продолжение окружающей среды, а как нечто своеобразное, обособленное. Появление у детей представления об автономии естественно ведет к возникновению у них представления о свободе. Независимое существо — это существо, имеющее свободу выбора; ребенок, осознавший, что он является таким существом, несомненно будет стремиться узнать, какова же степень его свободы. Следовательно, нам не следует ни удивляться, ни расстраиваться, когда мы видим, что наши 2-летние дети идут против нашей воли. Они просто начинают ощущать себя отдельными человеческими существами, и в их маленьких головках появляются важные вопросы относительно воли, прав и контроля над ситуацией — вопросы, на которые они стремятся найти ответы. В процессе борьбы за свою свободу и противостояния всякому ее ограничению происходит получение важной информации. Выясняя пределы своей свободы

мошенников можно выделить три основных момента. Сначала делается «ознакомительный звонок». Мошенник представляется агентом компании, имеющей эффектно звучащее название и соответствующий адрес. Он всего лишь предлагает потенциальному клиенту ознакомиться с проспектами, в которых рассказывается о деятельности компании.

Звоня второй раз, мошенник сначала описывает громадные прибыли, которые может принести предлагаемая им сделка, а затем говорит клиенту, что пока вклады временно не принимаются. Через некоторое время мошенник звонит в третий раз и сообщает, что у клиента появилась возможность чрезвычайно выгодно вложить свои деньги.

«Идея заключается в том, чтобы помахать морковкой перед лицом покупателя, а потом быстро убрать ее, — говорит Майхэли. — Цель операции — вызвать у человека желание купить "ценные" бумаги быстро, не раздумывая слишком долго. Иногда, звоня какому-либо человеку в третий раз, мошенник притворяется, что он сильно запыхался, и сообщает клиенту, что он "только что пришел из торгового зала"».

Данная тактика заставила Гульбана расстаться со сбережениями всей его жизни. В 1979 году Гульбану неоднократно звонил незнакомец, который в конце концов убедил его перевести в Нью-Йорк 1756 долларов, чтобы приобрести серебро. После еще одной серии телефонных звонков агент уговорил Гульбана перевести еще 6000 долларов, чтобы купить нефть. Затем мошенники выманили у Гульбана еще 9740 долларов, но прибыли незадачливый коммерсант так и не дождался.

«Мое сердце упало, — вспоминает Гульбан. — Я не был жадным. Я только хотел увидеть лучшие дни». Гульбан так и не вернул себе утраченное.

Комментарий автора: обратите внимание на то, как применение принципа дефицита во время второго и третьего телефонного разговора вынудило мистера Гульбана принять решение не задумываясь. *Щелк, зажужжало*, сознание затемнилось.

(и, по совпадению, предел терпения своих родителей), дети узнают, когда их обычно контролируют, а когда они сами могут осуществлять контроль над ситуацией. Мудрые родители предоставляют своим детям адекватную информацию (об этом мы поговорим несколько позже).

Реактивное сопротивление взрослых. Любовь, оружие и стиральные порошки

Двухлетние дети особенно склонны оказывать психологическое реактивное сопротивление, однако мы продолжаем выступать против ограничений нашей свободы в течение всей своей жизни. Психологи выделяют еще один период, когда данная тенденция усиливается: это подростковый период. Так же как и в 2 года, в подростковом возрасте у людей обостряется ощущение своей индивидуальности. Подросток перестает играть роль ребенка, контролируемого родителями, и начинает играть роль взрослого, имеющего определенные права и обязанности. Неудивительно, что юноши и девушки склонны сосредоточиваться на своих обя-



Я полагаю, это единственный способ удержать моих детей от желания сделать это

Рис. 7.3. Предвосхищение будущей потребности

© 2008. Reprinted Courtesy of Bunny Hoes and Parade Magazine

занностях в меньшей степени, чем на правах, которые, по их мнению, приближают их статус к статусу взрослых. Также неудивительно, что традиционное навязывание родителями своим детям собственных взглядов на жизнь в такое время часто не дает должного эффекта; подростки ускользают из-под родительского влияния, строят тайные планы и выступают против контроля со стороны взрослых.

Ярким примером пагубного воздействия родительского давления на подростков является так называемый *феномен Ромео и Джульетты*. Как известно, любовь героев трагедии Шекспира Ромео Монтекки и Джульетты Капулетти была обречена на гибель, так как между их семьями существовала давняя вражда. Сопротивляясь всем попыткам разлучить их, подростки покончили с собой, тем самым навсегда соединив свои судьбы и утвердив свою свободную волю.

Напряженность чувств и динамичность действий этой пары всегда вызывали изумление и замешательство у зрителей и читателей. Как могло столь быстро развиться такое необыкновенное чувство самоотверженной любви у такой юной пары? Романтики говорят о встречающейся чрезвычайно редко совершенной любви. Ученые-социологи, однако, указывают на роль родительского вмешательства и вызванного им психологического реактивного сопротивления. Возможно, страсть Ромео и Джульетты поначалу не была столь всепоглощающей, чтобы ее развитию не могли помешать барьеры, воздвигнутые враждующими семьями. Может быть, эта страсть была доведена до наивысшего накала самим фактом наличия этих барьеров. А не

ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ 7.2
(жительницы Блэксбурга, штат Вирджиния)

В прошлое Рождество я познакомилась с 27-летним мужчиной. Мне было девятнадцать. Хотя этот мужчина был не в моем вкусе, я стала с ним встречаться — возможно потому, что внимание человека, который был намного старше меня, льстило моему самолюбию. Но я серьезно не интересовалась им до тех пор, пока мои родственники не стали выражать озабоченность по поводу нашей разницы в возрасте. Чем больше они были недовольны, тем сильнее я влюблялась. Наш роман длился всего 5 месяцев, но если бы мои родители ничего мне не говорили, я рассталась бы с ним уже через месяц.

Примечание автора: хотя Ромео и Джульетта давно стали историей, похоже, что феномен Ромео и Джульетты бессмертен и регулярно дает о себе знать в городках вроде Блэксбурга, штат Вирджиния.

думаете ли вы, что если бы молодых людей предоставили самим себе, их пламенная любовь незаметно сошла бы на нет?

Поскольку это выдуманная история, такие вопросы, разумеется, имеют гипотетический характер, а верность любых ответов на них относительна. С гораздо большей уверенностью можно отвечать на подобные вопросы, касающиеся современных Ромео и Джульетт. В самом ли деле влюбленные юноши и девушки, противостоящие родительскому вмешательству, более преданы друг другу? Действительно ли их любовь является особенно сильной? Американские исследователи, опросившие 140 пар, живущих в Колорадо, дают положительные ответы на эти вопросы. В ходе проведенных исследований было выяснено, что хотя родительское вмешательство в какой-то степени усложняет отношения влюбленных (партнеры относятся друг к другу более критично), это вмешательство также разжигает любовь и вызывает у молодых людей желание пожениться. Когда же давление со стороны родителей ослабевает, романтические чувства, как правило, несколько остывают (Driscoll, Davis & Lipetz, 1972).[1]

Таким образом, психологическое реактивное сопротивление 2-летних детей и старших подростков напоминает течение бурного потока. У большинства же

[1] Выявление в каком-либо конкретном случае феномена Ромео и Джульетты не должно вести к безоговорочному принятию родителями романтического выбора своих детей-подростков. Неопытные игроки в деликатной игре в любовь часто ошибаются; следовательно, они могли бы извлечь немалую пользу из советов взрослых, имеющих большой жизненный опыт. Родителям, желающим мудро руководить своими детьми, следует понимать, что подростки, которые хотят ощущать себя молодыми взрослыми, будут негативно реагировать на любые попытки контроля, которые являются типичными для отношений родителей с детьми. Гораздо более эффективными, чем традиционные формы родительского контроля (запреты и наказания), будут взрослые инструменты влияния (предпочтение и убеждение). Хотя опыт семейств Монтекки и Капулетти является литературной гиперболой, деспотичные ограничения отношений юных влюбленных вполне могут и в реальной жизни превратить романтический союз в тайный, излишне пылкий и даже трагический. Подробное описание исследования пар в Колорадо можно найти в книге Дрисколла (Driscoll et al., 1972).

взрослых людей вулкан реактивной энергии до поры до времени спит и его извержение начинается только при определенных обстоятельствах (Ruback & Juieng, 1997). Такие извержения в каждом конкретном случае имеют свои особенности, представляющие интерес не только для психологов и социологов, изучающих человеческое поведение, но и для людей, создающих законы и делающих политику.

Давайте рассмотрим конкретный пример. В Кеннесо, штат Джорджия, был принят закон, требующий от каждого взрослого жителя города приобретения оружия и боеприпасов. В случае неповиновения горожанам грозило наказание — от 200 долларов штрафа до 6 месяцев тюремного заключения. Данный закон ограничивал свободу жителей Кеннесо. Кроме того, необходимо отметить, что городской Совет принял этот закон, проигнорировав общественное мнение. Казалось бы, согласно теории реактивного сопротивления, при данных обстоятельствах немногие из взрослых жителей города с населением 54 тысячи человек должны были подчиниться. Однако, как отмечалось в газетах, в течение 3–4 недель после принятия данного закона торговля оружием в Кеннесо процветала.

Как же можно объяснить столь очевидное противоречие? Проведенный социологами опрос владельцев магазинов в Кеннесо показал, что покупатели оружия не являлись жителями этого города, а были приезжими. Принять решение приобрести оружие в Кеннесо большинство из них побудила реклама. Донна Грин, владелица магазина, названного в газетной статье «бакалейной лавкой, в которой торгуют оружием», сделала следующее заключение: «Бизнес процветает. Но почти все оружие было куплено людьми, приехавшими из других мест. Только два или три местных жителя купили у нас оружие, подчиняясь закону». Из этого следует, что оружие приобретали только те люди, чья свобода не была ограничена принятым законом.

Аналогичный случай имел место десятилетием ранее в нескольких сотнях миль к югу от Кеннесо. В округе Дэйд (в этот округ входит Майами), штат Флорида, в целях охраны окружающей среды был принят закон, запрещавший применение (а также хранение!) моющих средств, содержащих фосфаты. Как показало исследование, проведенное с целью определения социального воздействия этого закона, жители Майами отреагировали на его принятие следующим образом. Во-первых, видимо в традициях Флориды, многие занялись контрабандой. Большие «мыльные караваны» отправлялись в ближайшие округа за фосфатсодержащими моющими средствами. Люди старались спрятать у себя дома как можно больше запрещенных коробок с порошками и бутылок с жидкостями; некоторые были настолько одержимы идеей накопительства, что пытались обеспечить себя фосфатсодержащими моющими средствами на несколько лет вперед.

Помимо демонстративного неповиновения отмечалась другая, менее явная и более общая, реакция на принятие данного закона. Большинство жителей Майами стали сильно желать того, чего они больше не могли иметь. Соответственно, они начали выше оценивать качества фосфатсодержащих моющих средств. По сравнению с жителями города Тампа, на которых принятый в округе Дэйд закон не распространялся, жители Майами оценивали эти средства как более мягкие, более эффективно действующие в холодной воде, лучше отбеливающие,

освежающие и устраняющие пятна. После принятия данного закона жители Майами даже начали считать, что фосфатсодержащие моющие средства удобнее в использовании (Mazis, 1975; Mazis, Settle & Leslie, 1973).

Такая реакция типична для индивидов, утративших какую-либо свободу. Признание ее типичности помогает понять, чем обусловлено психологическое реактивное сопротивление и каким образом действует принцип дефицита. Когда какой-либо предмет становится для нас менее доступным, наша свобода иметь его становится ограниченной, мы начинаем особенно сильно стремиться к обладанию им. Однако мы редко осознаем, что именно психологическое реактивное сопротивление лежит в основе этого стремления; все, что мы знаем, это то, что данный предмет нам *необходим*. Чтобы как-то объяснить самим себе свое желание получить недоступный предмет, мы начинаем приписывать ему положительные качества. В конце концов, естественно предположить, что человека влечет к какой-то вещи благодаря ее достоинствам. В случаях, подобных рассматриваемому, признание существования причинно-следственной связи между желанием и достоинствами является ошибочным. Фосфатсодержащие моющие средства не стали более эффективными после их запрещения. Люди просто приписали им дополнительные положительные качества, потому что обнаружили, что желают их больше.

Цензура

Тенденция желать того, что запрещено, и, следовательно, предполагать, что оно является более стоящим, имеет отношение не только к стиральным порошкам и прочим предметам потребления. Эта тенденция распространяется также на область получения и передачи информации. В наш век, когда возможность определенным образом оперировать информацией становится все более важным условием получения богатства и власти, необходимо знать, какова типичная реакция людей на попытки каким-либо образом ограничить их доступ к информации. Хотя имеется много сведений о реакции людей на насилие, порнографию, радикальную политическую риторику в средствах массовой информации, — очень немного известно о наших реакциях на цензуру этих материалов. Однако немногочисленные сведения, полученные в ходе проведения нескольких исследований по этой теме, являются чрезвычайно ценными. Установлено, что в большинстве случаев мы реагируем на запрещение информации усилением желания получить эту информацию и улучшением нашего отношения к ней (Ashmore, Ramchandra & Jones, 1971; Wicklund & Brehm, 1974; Worchel & Arnold, 1973; Worchel, Arnold & Baker, 1975; Worchel, 1992).

То, что люди особенно сильно желают получить труднодоступную информацию, неудивительно. Скорее интересно то, что они начинают более позитивно относиться к этой информации, даже если они ее не получают. Например, когда студенты университета Северной Каролины узнали, что речь, в которой высказывалось возражение против студенческих общежитий для лиц обоего пола, запрещена, они стали больше сопротивляться идее совместных общежитий (Worchel, Arnold & Baker, 1975). Таким образом, даже не ознакомившись с запрещенной речью, студенты стали выражать большее сочувствие проводившейся в ней идее.

Это наводит на мысль о том, что хитроумные индивиды, занимающие слабую или непопулярную позицию, могут заставить нас согласиться с их точкой зрения, специально ограничив доступ к имеющейся у них информации. Кажется парадоксальным, но наибольший эффект часто дает не реклама каких-либо непопулярных взглядов, а ограничение их распространения. Такую тактику часто используют члены экстремистских неформальных политических организаций. Возможно, авторы Конституции США выступили не только как сторонники гражданских свобод, но и как искушенные социальные психологи, когда Первая поправка узаконила поразительную для своего времени свободу слова. Отказавшись как-либо ограничивать ее, они, может быть, пытались свести до минимума психологическое реактивное сопротивление и исключить возможность новых политических движений играть на этом, чтобы получить поддержку населения.[1]

Конечно, ограничивается распространение не только политических идей. Часто бывает ограничен доступ к материалам, имеющим отношение к сексу. Время от времени полицейские подвергают ревизии полки книжных магазинов, а также интересуются репертуаром театров. Члены школьных родительских комитетов и специальных комиссий регулярно знакомятся с содержанием учебных пособий, как общеобразовательных, так и специальных, освещающих проблемы, связанные с половым воспитанием. Организаторы подобных ревизий действуют исходя из лучших побуждений, и такие проверки действительно нужны, но проводить их непросто, поскольку они затрагивают важные вопросы, касающиеся морали, искусства, родительского контроля, школьного самоуправления и свобод, гарантируемых Первой поправкой. Тем, кто считает, что строгая цензура необходима, не мешало бы познакомиться с результатами следующего интересного исследования (Zellinger, Fromkin, Speller & Kohn, 1974). Студентам последнего курса университета Пэрду (Purdue) показали несколько рекламных объявлений, в которых речь шла о достоинствах одного романа. В половине случаев исследователи включили в текст объявлений такую строку: «Книга предназначена только для лиц старше 21 года». Когда исследователи позднее попросили студентов рассказать о своей реакции на показанные им рекламные объявления, они выяснили, что реакции молодых людей на запрет были типичными. Те студенты, которые узнали о возрастном ограничении, испытывали более сильное желание прочитать книгу и были больше уверены в том, что эта книга им понравится (по сравнению с теми студентами, которые не знали, что доступ к рекламируемой книге ограничен).

Те, кто ратует за официальное запрещение использования материалов, имеющих отношение к сексу, в школьных учебных программах, имеют своей целью снижение уровня чувственной разнузданности у членов общества, особенно у молодежи. Результаты исследования, проведенного в Пэрду, а также результаты некоторых других подобных исследований заставляют задуматься, не приводит ли

---

[1] Свидетельство того, что реактивное сопротивление может заставить людей делать то, чего они при других обстоятельствах не стали бы делать, предоставил Хейлман (Heilman, 1976). Люди, покупающие продукты в супермаркетах, более охотно подписывают петицию за государственное регулирование цен на продукты, если перед этим им сообщают, что представители властей препятствовали распространению данной петиции.

подчас официальное запрещение чего бы то ни было к результату, обратному тому, который предполагался. В таком случае ограничение доступа студентов к материалам, имеющим отношение к сексу, вероятнее всего, будет способствовать повышению у них интереса к соответствующей теме и, следовательно, заставит рассматривать самих себя как индивидов, которым эти материалы нравятся.

Я думаю, нечто подобное произошло недавно в Чоуто, штат Монтана. Управляющий местной школой Кевин Сент Джон отменил речь, которая должна была быть произнесена перед учащимися доктором Стивом Раннингом, который разделил с другими Нобелевскую премию 2007 года за свою работу на тему опасностей климатических изменений (Brown, 2008). Некоторые члены Совета этой школы оказали давление на господина Сент Джона с тем, чтобы он пригласил выступить кого-либо с противоположным мнением, поскольку опасались, что взгляды доктора Раннинга на глобальное потепление будут выглядеть направленными против сельского хозяйства. И хотя управляющий уверял, что при подобных обстоятельствах выбор в пользу отмены лекции являлся «нейтральным мнением», я убежден, что он гарантировал победу одной из сторон — позиции в отношении глобального потепления. Опираясь на наши знания о психологическом воздействии официальной цензуры, можно предположить, что учащиеся этой средней школы и, возможно, жители штата Монтана, стали более благосклонно относиться к выступлению доктора Раннинга, даже те из них, кто не слышал его выступления. В действительности, один из студентов впоследствии написал с возмущением, что поступок Совета школы лишил студентов уникальной возможности получить «ценную информацию о будущем нашей планеты», в то время как другой, не менее возмущенный, автор назвал это «неправильным усилием, направленным на то, чтобы защитить студентов от правды» (Barhaugh, 2008).

Термин *официальная цензура* мы обычно связываем в своем сознании с запрещением политических или порнографических материалов; однако официальная цензура может иметь и другой вид. Такую цензуру мы обычно не считаем собственно цензурой, вероятно потому, что она имеет место постфактум. Часто суду присяжных представляются доказательства или свидетельские показания, которые председательствующий судья запрещает присяжным принимать во внимание. В данном случае судью можно рассматривать как цензора, хотя цензура имеет здесь не совсем обычную форму. Представление информации суду присяжных не запрещается, поскольку оно уже имело место, запрещается именно использование этой информации присяжными. Насколько эффективен подобный запрет? Возможно ли, что у присяжных, считающих, что они вправе учитывать всю доступную им информацию, такой запрет вызовет психологическое реактивное сопротивление, в результате чего присяжные станут в большей степени ориентироваться на представленные доказательства? Очень часто именно это и происходит (Liebeman & Arndt, 2000).

Уяснив, что люди особенно ценят ту информацию, доступ к которой ограничен, мы можем приложить принцип дефицита к сферам, не имеющим отношения к материальным предметам потребления. Это могут быть сферы идей, знаний и т. п. Важно понимать, что *информацию не обязательно подвергать цензуре, чтобы люди ценили ее выше; ее должно быть только недостаточно.* В соответствии с принципом дефицита люди считают информацию более убедительной, если ду-

мают, что не смогут получить ее из какого-нибудь другого источника. Утверждение, что эксклюзивная информация более убедительна, является основой *товарной теории анализа убеждения*, разработанной двумя психологами — Тимоти Броком и Ховардом Фромкином (Brock, 1968; Fromkin & Brock, 1971).

Верность теории Брока и Фромкина подтверждают, в частности, данные, которые были получены в ходе одного эксперимента, проведенного моим студентом (Knishinsky, 1982). Этот студент являлся преуспевающим бизнесменом, владельцем компании, импортировавшей говядину. Он счел необходимым повысить свой образовательный уровень и стать высококвалифицированным специалистом в области маркетинга. После того как мы с этим человеком однажды поговорили у меня в офисе о дефиците и исключительности информации, он решил провести исследование с помощью людей, работавших в принадлежащей ему компании. Торговые агенты позвонили, как обычно, постоянным клиентам компании — закупщикам говядины для супермаркетов и других точек, торгующих продуктами в розницу, и одним из трех способов предложили им сделать заказ. Одни клиенты услышали предложение, сделанное в стандартной форме. Другим клиентам дополнительно была предоставлена информация о том, что поставки импортной говядины будут сокращены в ближайшие несколько месяцев. Третья группа клиентов получила те же сведения, что и вторая группа, а также информацию о том, что мало кто узнает о предстоящем сокращении поставок, поскольку эти сведения поступили из надежного, но засекреченного источника.[1] Таким образом, клиентам из третьей группы дали понять, что ограничен не только доступ к продукту, но и доступ к информации, касающейся данного продукта, — это был «двойной удар» принципа дефицита.

Результаты эксперимента говорят сами за себя. Торговые агенты из второй и третьей групп стали требовать от владельцев магазинов увеличения закупок говядины, чтобы можно было обеспечить бесперебойную торговлю в течение ближайших месяцев. По сравнению с клиентами, которым было сделано торговое предложение в стандартной форме, те клиенты, которым было также сказано о дефиците говядины, заказали ее в 2 раза больше. Однако особенно много говядины заказали те клиенты, которые решили, что они владеют исключительной информацией, — они приобрели в 6 раз больше говядины, чем клиенты, которым было сделано торговое предложение в стандартной форме. Очевидно, сообщение о том, что информация о дефиците сама является дефицитной, сделало данную информацию особенно убедительной.

Оптимальные условия

Точно так же как другие орудия влияния, принцип дефицита бывает особенно действенным в определенные моменты. Следовательно, наилучший способ обес-

---

[1] Из этических соображений клиентам всегда давалась информация, правдивая по своей сути. Действительно *существовала* опасность возникновения дефицита импортной говядины, и эта новость в самом деле пришла в компанию из секретных источников. В деталях этот проект описан в работе Книшински (Knishinsky, 1982).

печить защиту — это выяснить, когда данный принцип лучше всего работает на нас. С этой целью обратимся к эксперименту, проведенному по инициативе социального психолога Стефена Уорчела (Worchel, Lee & Adewole, 1975). Методика данного эксперимента была проста: людям, выбиравшим продукты в магазине, предлагали взять шоколадное печенье из вазы, попробовать это печенье и оценить его качество. Одним покупателям протягивали вазу, содержащую десять печений; другим же предлагали взять образец товара из вазы, в которой лежало всего два печенья. Как и предполагали исследователи, когда печенье было одним из двух имевшихся в наличии, оно оценивалось покупателями выше, чем тогда, когда оно было одним из десяти. Кроме того, многие покупатели отмечали, что в будущем они, скорее всего, предпочли бы то печенье, которого было мало в вазе.

Полученные результаты еще раз подтверждают то, что мы уже знаем о принципе дефицита. Вновь и вновь мы убеждаемся, что менее доступный предмет является более желанным и более высокоценимым. Однако несколько изменив условия проведения эксперимента, Уорчел смог сделать два дополнительных вывода. Давайте рассмотрим их подробно, поскольку каждый из них заслуживает обсуждения.

Заново испытываемый дефицит. Более дорогое печенье и гражданский конфликт

В первом случае Уорчел изменил условия проведения эксперимента следующим образом. Некоторым покупателям сначала предлагали вазу с десятью печеньями, а затем меняли ее на вазу, содержащую два печенья. Таким образом, прежде чем откусить кусочек, эти покупатели видели, как уменьшается количество предлагаемых им печений. Другим же покупателям предлагали только вазу с двумя печеньями. Таким образом, исследователи пытались найти ответ на следующий вопрос: ценим мы больше то, что недавно стало для нас менее доступно, или то, чего всегда было мало? В ходе данного эксперимента был получен однозначный ответ на этот вопрос. Печенье было более высоко оценено теми покупателями, которые вначале столкнулись с его относительным изобилием и только потом — с дефицитом.

Подобный вывод можно сделать и в ряде более серьезных ситуаций. Например, социологи с рассмотренной выше точки зрения объясняют возникновение политических беспорядков и вспышек насилия. Так, Джеймс К. Дэвис (Davies, 1962, 1969) утверждает, что мы вероятнее всего будем сталкиваться с революциями в тех странах, где вдруг резко ухудшаются бывшие до сих пор удовлетворительными экономические и социальные условия. Таким образом, особенно склонны к протесту не те люди, которые привыкли к лишениям и считают их неизбежными, а те, кто узнал вкус лучшей жизни. Когда привычные социальные блага внезапно становятся менее доступными, люди начинают желать их больше, чем когда-либо, и часто с оружием в руках выступают против несправедливости. Так, до Американской революции колонисты имели самый высокий уровень жизни и самые низкие налоги в Западном мире. По мнению историка Томаса Флеминга (1997), американцы не бунтовали до тех пор, пока британцы не захотели урезать их экономическое процветание (обложив налогом).

Прежде чем сделать подобное заявление, Дэвис тщательно изучил сведения, касающиеся ряда революций, мятежей и внутренних войн, включая французскую, русскую и египетскую революции, американскую гражданскую войну и мятежи негров, имевшие место во многих городах в 1960-е годы. В каждом случае резкому ухудшению условий жизни предшествовал период улучшения благосостояния населения, что и приводило к взрыву насилия.

В середине 1960-х годов в США резко обострился расовый конфликт. В то время нередко можно было услышать вопрос: почему сейчас? Большинство людей не понимало, почему негры, проживавшие в США, выбрали именно прогрессивные 60-е для того, чтобы восстать. История их рабства насчитывает почти 300 лет, и все это время негры испытывали в Америке жесточайшую нужду. Однако, как отмечает Дэвис, два десятилетия, прошедшие после начала Второй мировой войны, принесли черному населению ощутимые улучшения в политической и экономической сферах жизни. В 1940 году афроамериканцы постоянно сталкивались со строгими юридическими ограничениями в сферах жилищного строительства, транспортного обеспечения и образования. При одинаковом уровне образования черный рабочий или специалист зарабатывал только немногим более половины того, что получал белый американец. Через 15 лет многое изменилось. Федеральное законодательное собрание сделало многое, чтобы покончить с официальной и неофициальной сегрегацией черного населения в школах, публичных местах, в жилищной и профессиональной сферах. Также были достигнуты крупные экономические успехи; доход черной семьи в среднем составил 80% дохода белой семьи, члены которой имели такой же уровень образования (раньше же этот показатель составлял всего 56%).

Но анализ социальных условий, который был проведен Дэвисом, показал, что в 1960-е годы темп прогресса заметно замедлился. Оказалось, что принять новые законы значительно легче, чем произвести реальные социальные изменения. Несмотря на обновление законодательной базы в 40-х и 50-х годах, американские негры понимали, что на деле их положение мало изменилось. Таким образом, одержанные в Вашингтоне победы практически ни к чему не привели. Например, за четыре года, последовавших за принятием Верховным судом США в 1954 году решения об интеграции всех средних школ, имели место 530 актов насилия (терроризирование черных детей и их родителей, подкладывание бомб, поджоги), организованных с целью помешать проведению школьной интеграции. Впервые после периода 30-х годов, когда в год в среднем регистрировалось 78 случаев линчевания, американских негров стала серьезно волновать безопасность их семей. Волна насилия распространилась на многие сферы жизни. Нередко происходили вооруженные столкновения мирно настроенных черных демонстрантов, пытающихся отстоять свои гражданские права, с враждебными толпами белых американцев и с полицией.

В 1960-х годах уровень жизни афроамериканцев заметно понизился. В 1962 году средний доход черной семьи уменьшился и составил 74% дохода белой семьи (при одинаковом уровне образования членов этих семей). По мнению Дэвиса, самым показательным аспектом в этих 74% было не то, что они выражали долговременный рост благосостояния в сравнении с довоенным уровнем, а то, что это был показа-

тель краткосрочного спада в сравнении с быстро промелькнувшим уровнем благополучия середины 1950-х годов. В 1963 году имели место мятежи в Бирмингеме и множество демонстраций, которые были безжалостно разогнаны полицией. Вооруженные столкновения произошли в Уоттсе, Ньюарке и Детройте.

Таким образом, протест американских негров был более активным при урезании в гражданских правах после периода относительного благополучия, чем тогда, когда уровень их благосостояния был стабильно низок. Отсюда правители могут извлечь для себя ценный урок: опаснее предоставлять народу свободы на некоторое время, чем не предоставлять их вообще. Проблема заключается в том, что правительству, которое стремится улучшить политический и экономический статус традиционно угнетенного слоя населения, приходится предоставлять права людям, которые прежде этих прав не имели. В случае же отката на старые позиции атмосфера неизбежно накаляется.

В качестве примера также можно рассмотреть недавнюю историю Советского Союза. После десятилетий политических репрессий в стране Михаил Горбачев начал предоставлять советским гражданам новые свободы и привилегии посредством последовательного проведения политики гласности и перестройки. Недовольная новым курсом небольшая группа государственных и военных чиновников, а также сотрудников КГБ организовала переворот. Девятнадцатого августа 1991 года заговорщики взяли Горбачева под домашний арест и провозгласили, что власть в их руках и что они сделают все возможное, чтобы восстановить прежний порядок. Большинство людей во всем мире посчитали, что известные своей молчаливой покорностью советские люди, как всегда, безропотно подчинятся силе. Вот как описывает свою первоначальную реакцию на происходившие в Советском Союзе события редактор журнала «Time» Лэнс Морроу: «Сначала я решил, что новость ввергнет советских людей в состояние шока и они даже не подумают оказать сопротивление. Конечно, русские должны вернуться "на круги своя". Горбачев и *гласность* были отклонением от нормы; теперь же все пойдет по-старому».

Но предположения Морроу не подтвердились. Это были не обычные времена. Стиль управления Горбачева коренным образом отличался от стиля управления Сталина, а также любого из ряда правителей послевоенного времени, которые не давали народным массам даже глотка свободы. Горбачев предоставил людям право выбора и определенные свободы. Когда же эти завоевания демократии оказались под угрозой уничтожения, люди стали действовать подобно собакам, у которых изо рта пытаются вытащить свежую кость. Через несколько часов после объявления военного положения на улицы вышли тысячи граждан. Они воздвигали баррикады, выступали против вооруженных армейских подразделений, окружали танки и игнорировали комендантские часы. События развивались настолько стремительно, восстание было таким массовым, а оппозиция — такой единой в своей готовности отстоять завоевания гласности, что потребовалось всего три дня, для того чтобы потрясенные размахом сопротивления чиновники пошли на попятный, отказались от власти и стали умолять Горбачева о пощаде. Если бы организаторы путча лучше знали законы истории, — а также психологии, — они смогли бы предвидеть, что приливная волна народного сопротивления поглотит их заговор. Законы истории и психологии не меняются: от раз данных свобод люди не отказываются без борьбы.



Рис. 7.4. Танки, но никаких танков
Приведенные в ярость сообщением о том, что советский президент Михаил Горбачев арестован и заговорщики планируют отменить недавно предоставленные им свободы, жители Москвы вышли навстречу танкам и выиграли в тот день

Эти же законы действуют и в жизни семьи. Непоследовательный родитель, который то дарует привилегии, то беспорядочно навязывает строгие правила, провоцирует ребенка на непослушание. Родитель, который только иногда запрещает своему ребенку есть конфеты между приемами пищи, тем самым предоставляет ему своего рода свободу. От привыкшего к такой свободе ребенка будет очень трудно добиться послушания, потому что ребенок в этом случае будет терять не просто право, которого он никогда не имел, а предоставленное ему ранее право. Как показывает анализ рассмотренных политических событий, а также эксперимент с шоколадным печеньем, люди начинают особенно сильно стремиться к обладанию какой-либо вещью, когда она вдруг становится менее доступной. Поэтому не стоит удивляться тому, что у непоследовательных родителей дети обычно не отличаются послушанием (Lytton, 1979; O'Leary, 1995).[1]

Конкуренция из-за ограниченных ресурсов. Неоправданная ярость

Давайте вернемся к эксперименту с печеньем, чтобы понять кое-что еще относительно того, как мы реагируем на возникновение дефицита. Как уже было отмече-

---

[1] Для того чтобы избежать возникновения этой проблемы, родителям вовсе не требуется быть суровыми и непреклонными хранителями порядка. Например, ребенку, который неизменно пропускает ланч, можно давать легкую закуску перед обедом. Это не будет нарушением установленных правил и, следовательно, не породит новой свободы. Проблемы возникают тогда, когда ребенку вне всякой логики в одни дни разрешают удовольствия, а в другие — лишают их и он не в состоянии уловить причины такой разницы. Такой произвольный подход может привести к осознанию ребенком новых свобод и к непослушанию.

Отчет читателя 7.3
(менеджера по инвестициям из Нью-Йорка)

Я недавно прочитал в «Wall Street Journal» одну историю, которая наглядно демонстрирует, как действует принцип дефицита. История рассказывает о том, как компания Procter & Gamble *попыталась заменить купоны на накопительные скидки при покупке их продукции более низким общим уровнем цен, а купоны упразднить. Это вызвало настоящий взрыв возмущения среди покупателей — протесты, бойкоты продукции, поток жалоб — хотя даже по данным* Procter & Gamble *покупатели используют только 2% купонов. Характерно, что во время предварительных экспериментов временное изъятие купонов не вызывало возмущения покупателей: они платили без купонов за те же самые продукты, не проявляя ни малейшего неудовольствия. Как писали в той статье, вспышка возмущения произошла, потому что руководство* Procter & Gamble *не учло одну простую вещь: «Покупатели считают купоны своим неотъемлемым правом». Поразительно, как яростно люди реагируют на попытки отобрать что-нибудь, даже если они этим никогда не пользуются.*

Примечание автора: хотя для руководства *Procter & Gamble* взрыв возмущения, возможно, и был неприятным инцидентом, они сами неосознанно спровоцировали его. Купоны, дающие право на скидки, существуют в США более 100 лет, а компания *Procter & Gamble* использовала их десятилетиями, тем самым приучая покупателей к мысли, что купоны — это их право. А люди особенно яростно сражаются за права, которые они уже давно привыкли считать неотъемлемыми.

но, печенье, которого было мало, оценивалось выше, чем печенье, которого было достаточно; кроме того, только что оказавшееся в дефиците печенье оценивалось особенно высоко. Если мы теперь обратим внимание на печенье, оказавшееся в дефиците, то увидим, что самую высокую оценку среди образцов получили те, которые стали менее доступными потому, что на них имелся спрос.

Как вы, наверное, помните, во время эксперимента покупателям сначала предлагали вазу с десятью печеньями, а затем заменяли ее вазой, содержащей всего два печенья. На самом деле исследователи создавали дефицит одним из двух способов. Некоторым участникам эксперимента объясняли, что печеньем нужно поделиться с остальными покупателями, чтобы они тоже смогли его оценить. Другим участникам эксперимента говорили, что количество предлагаемых им печений должно быть урезано, потому что исследователь просто сделал ошибку и дал им не ту вазу. Оказалось, что тем людям, которым уменьшение количества печенья объяснили повышенным социальным спросом на него, оно понравилось значительно больше, чем тем, кому уменьшение количества печенья объяснили необходимостью исправления допущенной ошибки. Таким образом, было выяснено, что печенье, которое оказалось менее доступным вследствие большого социального спроса на него, было оценено наиболее высоко.

Следовательно, если какие-либо ресурсы ограничиваются, особенно важную роль в стремлении к ним начинает играть *конкуренция*. Помимо того, что какой-либо предмет становится в наших глазах более привлекательным тогда, когда он оказы-

вается в дефиците, мы особенно сильно начинаем желать этот предмет тогда, когда вынуждены вступить из-за него в отношения конкуренции. Рекламодатели часто пытаются использовать эту нашу склонность в своих интересах. Из рекламы мы узнаем, что спрос на данный предмет так велик, что мы должны поторопиться купить его. Мы нередко видим в рекламных роликах толпу, наседающую на двери магазина еще до начала торговли, или покупателей, в мгновение ока опустошающих полки супермаркета, на которых расставлены рекламируемые продукты. В подобных случаях рекламодатели задействуют не только принцип социального доказательства. Они пытаются убедить нас не только в том, что данный продукт хорош, потому что так думают другие люди, но также и в том, что мы должны соперничать с этими людьми, чтобы получить рекламируемый продукт.

Осознание необходимости соперничества за дефицитные ресурсы является чрезвычайно важным мотивирующим фактором. Безразличный к своему партнеру любовник часто начинает испытывать настоящую страсть при появлении соперника. Поэтому многие не слишком удачливые влюбленные из стратегических соображений стараются дать понять объектам своей страсти, что у них появился новый обожатель (причем никакого обожателя на самом деле может и не быть). Торговцев учат играть в эту же игру с нерешительными покупателями. Допустим, агент по продаже недвижимости пытается продать дом потенциальному клиенту, занимающему выжидательную позицию. Агент может позвонить этому человеку и сообщить ему о другом потенциальном покупателе, который якобы осмотрел дом и обещал вернуться на следующий день, чтобы поговорить об условиях. Особенно сильное впечатление на нерешительного клиента обычно производит сообщение о том, что новый претендент является жителем другого города, причем весьма состоятельным и уважаемым: «богатый промышленник из соседнего штата, желающий сделать выгодное капиталовложение» и «врач с супругой, переезжающие в этот город» являются излюбленными персонажами. Эта тактика, в некоторых кругах известная как «выталкивание за ограду», может быть удивительно эффективной. Мысль об отказе от чего бы то ни было в пользу соперника часто заставляет сомневающегося покупателя действовать быстро и решительно.

Желание завладеть вещью, являющейся предметом конкуренции, часто бывает всепоглощающим. Покупатели на крупных распродажах обычно испытывают сильное эмоциональное напряжение. Под влиянием конкурентов они изо всех сил стараются заполучить товары, которыми в другом случае, скорее всего, просто пренебрегли бы. Биологи подобное поведение животных называют кормовым безумием — животные без разбора начинают поедать все подряд. На рыболовецких судах рыбаки используют этот феномен в своих целях, бросая некоторое количество незакрепленной наживки большим косякам определенного вида рыб. Вскоре вода начинает буквально кипеть, то и дело мелькают плавники и хватающие наживку рты рыб, сражающихся за пищу. В этот момент рыбаки могут сэкономить время и деньги, бросив в воду лески без наживки, поскольку рыбы будут теперь заглатывать что угодно, в том числе голые металлические крючки.

«Рыбаки», промышляющие в универсальных магазинах, стремятся вызвать у потенциальных покупателей, которых они хотят поймать на крючок, яростное желание опередить конкурентов. Чтобы привлечь рыб и заставить их подняться



Рис. 7.5. Заразительная конкурентная борьба
Борьба в магазине *Harrod's* бывает весьма напряженной, когда покупатели конкурируют друг с другом, стремясь заполучить наилучшие товары во время летней распродажи в знаменитом лондонском универмаге

к поверхности, рыбаки рассыпают незакрепленную приманку, которая называется рыбной кашицей. Подобно рыбакам, владельцы универмагов, в которых проводятся распродажи, выбрасывают на прилавки несколько видов особенно хороших, широко рекламируемых товаров; причем эти товары продаются по явно убыточным ценам с целью привлечения покупателей.

Если наживка привлекла внимание людей, вскоре, чтобы побыстрее проглотить ее, собирается толпа. Люди, соперничая друг с другом, доходят до состояния крайнего возбуждения. И люди, и рыба одинаково утрачивают представление о том, что им нужно, и начинают набрасываться на все, что им подсовывают. Интересно, задает ли себе бьющийся на палубе тунец с голым крючком во рту тот же вопрос, что и покупатель, возвращающийся домой из универмага с какой-нибудь ненужной ерундой в качестве единственного приобретения: «Что меня стукнуло?»

Не подумайте, что подобная ожесточенная борьба за ограниченные ресурсы в условиях конкуренции имеет место только на рыбалке и на распродажах. Весьма поучительной является история одного приобретения. Этот случай произошел в 1973 году. Барри Диллер, являвшийся вице-президентом одной из крупнейших американских телевизионных компаний и продолжавший возглавлять «Парамаунт Пикчерс» и Телевизионную сеть «Фокс» (*Paramaunt Pictures* and *Fox Television Network*), согласился заплатить 3,3 миллиона долларов за эксклюзивный телевизионный показ фильма «Приключение Посейдона» (*Poseidon Adventure*). Никто за всю историю развития телевидения не платил такую астрономическую сумму за одноразовый показ фильма (рекордной суммой считались 2 миллиона долларов за показ фильма «Паттон» [*Patton*]). Цена была настолько неоправданно вы-

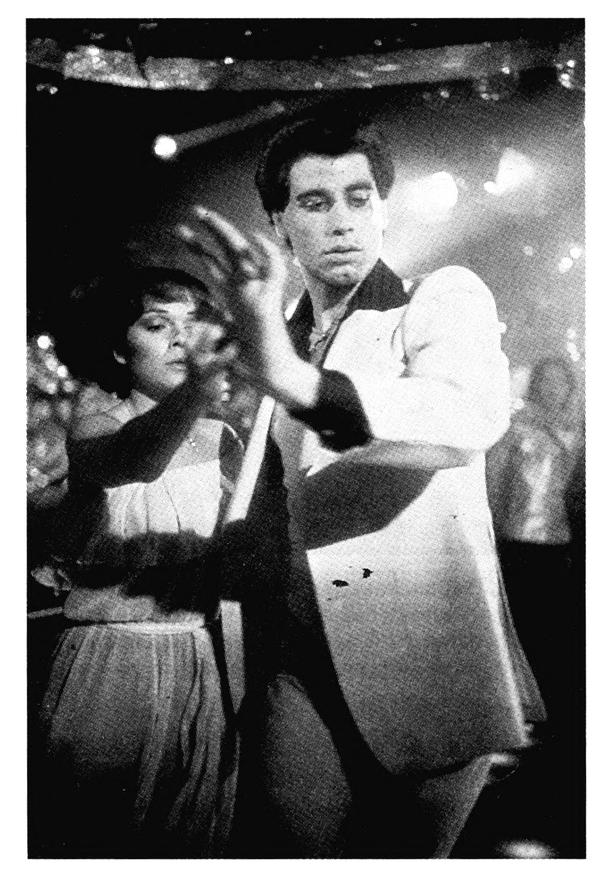


Рис. 7.6

К крайнему удивлению всех заинтересованных лиц, кожаный пиджак, который носил Джон Траволта в фильме «Лихорадка субботнего вечера», был недавно продан за 145 000 долларов. Возможно, мы сумеем понять эту астрономическую цену, если учтем два обстоятельства. Во-первых, этот пиджак существует в единственном экземпляре, второго такого нет. Во-вторых, он был приобретен на аукционе, где торг двух последних покупателей часто приводит к тому, что последнюю цену предсказать невозможно. Когда позднее аукциониста спросили, ожидал ли он, что последняя цена будет такой колоссальной, он скромно ответил: «Ну, для полиэстера это действительно рекорд»

сокой, что на показе «Посейдона» *ABC* планировала потерять 1 миллион долларов. Как объявил вице-президент компании *NBC* Билл Сторк, «даже Диллер не сможет придумать способ, с помощью которого он смог бы вернуть свои деньги».

Как мог такой умный и опытный бизнесмен, как Диллер, заключить сделку, которая должна была привести к потере миллионов долларов? Прежде чем попытаться ответить на этот вопрос, следует остановиться на одном заслуживающем

внимания аспекте продажи: впервые фильм был предложен телевизионным сетям на открытом аукционе. Никогда прежде три телевизионные компании не были вынуждены бороться за право показа какого-либо фильма подобным образом. Идея продать фильм на аукционе была выдвинута постановщиком и продюсером многих ярких фильмов Ирвином Алленом и вице-президентом компании «20 век Фокс» (*20th Century Fox*) Вильямом Селфом, которые пришли в восторг от полученного результата. Но как мы можем убедиться в том, что именно использование аукциона сыграло решающую роль? Может быть, необычайно высокая цена была обусловлена шикарной постановкой?

Приведем некоторые замечания участников аукциона. «Победитель», Барри Диллер, сквозь зубы сказал: «Руководство *ABC* приняло решение, касающееся политики компании на будущее, — мы никогда больше не будем участвовать в подобных аукционах». Также о многом говорят слова соперника Диллера, Роберта Вуда, президента *CBS Television*. Вуд чуть не потерял голову и едва не предложил более высокую цену, чем его конкуренты — представители *ABC* и *NBC*. Вот что он сказал:

> В начале аукциона мы действовали очень благоразумно. Мы оценивали фильм с точки зрения того, что он может нам принести; и еще мы учитывали затраты на эксплуатацию. Но потом начали поступать предложения. *ABC* начала с 2 миллионов. Я в свою очередь предложил 2,4 миллиона. *ABC* увеличила сумму до 2,8 миллионов. Мы уже не могли остановиться. Я как будто потерял рассудок. Наконец я дошел до 3,2 миллионов долларов; и тут наступил момент, когда я сказал себе: «Боже мой, если я получу этот фильм за такие деньги, что я буду с ним делать?» Когда *ABC* в конечном счете обошла меня, я испытал чувство облегчения. Эта история была очень поучительной (MacKenzie, 1974).

Журналист Боб Маккензи, бравший интервью у Вуда, утверждает, что, произнося последние слова, тот улыбался. Мы можем быть уверены, что когда Диллер из *ABC* делал свое заявление, он не улыбался. Они оба явно кое-чему научились на «Великом аукционе *Посейдона*». Причина того, что в результате не могли улыбаться они оба, заключалась в том, что для одного из них «плата за обучение» составила 1 миллион долларов. К счастью, мы можем извлечь из этой истории весьма ценный, но практически бесплатный урок. Обратите внимание на то, что улыбался тот человек, который *потерял* дефицитный приз. Как правило, всякий раз, когда пыль оседает, мы обнаруживаем проигравших, которые выглядят и говорят как победители (и наоборот). В подобных ситуациях следует подумать о том, что же подняло эту пыль, — в данном случае это была открытая конкурентная борьба за дефицитный ресурс. Не только воротилам телевизионного бизнеса, но и всем нам следует соблюдать крайнюю осторожность при столкновении с дьявольским сочетанием духа соперничества и принципа дефицита.

Защита

Достаточно просто почувствовать давление принципа дефицита; гораздо труднее противостоять этому давлению. Проблема частично заключается в том, что наша типичная реакция на дефицит мешает нашей способности думать. Когда мы видим,

что нечто из того, что нам нужно, становится менее доступным, мы начинаем ощущать физическое возбуждение. Нас переполняют эмоции, кровь закипает, сознание затемняется, особенно тогда, когда мы имеем дело с конкурентами. Когда нас захлестывает поток чувств, рациональное начало отступает на второй план. Когда мы возбуждены, нам трудно сохранять спокойствие и анализировать ситуацию. Президент *CBS Television* после приобретения «Посейдона» Диллером сказал: «Динамика аукциона захватывает. Логика вылетает в окно» (MacKenzie, 1974).

Трудность заключается в том, что понимания механизма действия принципа дефицита часто бывает недостаточно для защиты от него, поскольку познавательные процессы оказываются подавленными эмоциональной реакцией на дефицит. Поэтому в умелых руках принцип дефицита становится могучим оружием. Когда оно применяется должным образом, наша первая линия обороны — тщательный анализ ситуации — становится практически бесполезной.

Если из-за затуманивающего сознание возбуждения мы не можем применить имеющиеся у нас знания о принципе дефицита, чтобы выбрать адекватную модель поведения, чем мы можем воспользоваться? Мы можем использовать само возбуждение в качестве основного сигнала. Таким образом, мы обратим оружие врага против него самого. Вместо того чтобы пытаться проанализировать ситуацию, мы должны просто прислушиваться к своему внутреннему голосу, чтобы не пропустить предупреждение. Почувствовав растущее возбуждение в ситуации, в которой существует возможность проявления уступчивости, мы можем привести себя в состояние боевой готовности. Таким образом мы сумеем распознать тактики, основанные на использовании принципа дефицита, и успеем принять необходимые меры предосторожности.

Однако предположим, что мы сумели уловить сигнал, подаваемый нам поднимающейся волной возбуждения, и поняли, что нам следует успокоиться и действовать с осторожностью. Что дальше? Имеется ли какая-нибудь другая информация, которую мы могли бы использовать для противостояния правилу дефицита и принятия правильного решения? В конце концов, просто поняв, что нам следует двигаться осторожно, мы не узнаем, в каком направлении нужно двигаться; такое понимание является лишь одной из предпосылок для принятия правильного решения.

К счастью, имеется доступная информация, которая может оказать нам существенную помощь в принятии решений, касающихся дефицитных предметов. Обратимся еще раз к эксперименту с шоколадным печеньем. Исследователи отметили следующий интересный момент: хотя печенье, которого было мало, оценивалось как значительно более желанное, оно не оценивалось как хоть сколько-нибудь более вкусное по сравнению с печеньем, которого было много. Таким образом, несмотря на возросшее желание иметь в своем распоряжении дефицитное печенье (участники эксперимента говорили, что им хотелось бы иметь в будущем больше дефицитного печенья и что они заплатили бы за него более высокую цену), покупатели не изменили свое отношение к вкусу этого печенья. Здесь мы подходим к очень важному моменту. Удовольствие заключается не в *испытании на опыте* дефицитного товара, а в *овладении* им. Важно не путать эти два нюанса.

Всякий раз, когда мы сталкиваемся с давлением принципа дефицита, мы должны задавать себе следующий вопрос: зачем нам нужен этот дефицитный предмет? Если

мы хотим извлечь из обладания какой-либо редкой вещью социальную, экономическую или психологическую выгоду, тогда все прекрасно; давление принципа дефицита поможет нам определить, какую сумму имеет смысл заплатить за эту вещь — чем менее она доступна, тем ценнее она будет для нас. Однако очень часто вещь нужна нам не только ради обладания ею. Тогда для нас важна ее потребительская стоимость; мы можем хотеть эту вещь съесть или выпить, прикасаться к ней, слушать ее, управлять ею или каким-либо другим образом *пользоваться* ею. В таких случаях очень важно помнить, что, становясь редкими в наших глазах, вещи *от этого* не делаются более вкусными, не начинают лучше звучать, выглядеть, ездить или работать.

Хотя эта мысль очень проста, она часто ускользает от нас, когда мы сталкиваемся с принципом дефицита. Я могу привести подходящий пример. Мой брат Ричард содержал себя в период учебы, добиваясь уступок от людей, которые упускали из виду упомянутую выше простую мысль. Тактика Ричарда была настолько эффективной, что ему приходилось работать для получения необходимой суммы денег только по несколько часов в неделю; это давало ему возможность остальное время посвящать учебе.

Ричард продавал машины, но не в демонстрационном зале и не на автомобильной стоянке. Он обычно покупал в уикэнд пару подержанных автомобилей, которые продавались частным образом через газету, и, не затрачивая ничего, кроме мыла и воды, продавал их с определенной прибылью в следующий уикэнд тоже через газету. Для того чтобы делать это, он должен был знать три вещи. Во-первых, он должен был достаточно хорошо разбираться в машинах, чтобы покупать те из них, которые предлагались по самой низкой из указанных в «Справочнике автомобилиста» цене, но которые можно было законно перепродать по более высокой цене. Во-вторых, мой брат должен был знать, как следует писать рекламные объявления, чтобы они вызывали интерес у солидных покупателей. В-третьих, Ричард должен был уметь применять принцип дефицита, чтобы вызывать у потенциальных покупателей неоправданное желание заполучить предлагаемую им машину. Ричард все это знал и умел. Однако мы остановимся только на третьем его «таланте».

Ричард раз в неделю давал рекламное объявление в воскресную газету. Поскольку мой брат знал, как написать хорошее рекламное объявление, каждое воскресное утро он, как правило, проводил у телефона, отвечая на звонки потенциальных покупателей. Всякому, кто выражал желание увидеть машину, Ричард назначал *одно и то же время*. Этот трюк позволял ему добиваться от людей значительных уступок, поскольку побуждал их бороться друг с другом за «ограниченный ресурс» — за автомобиль.

Обычно прибывший первым потенциальный покупатель начинал внимательно изучать машину и указывать на замеченные недостатки и изъяны. Нередко покупатель спрашивал, нельзя ли снизить цену. Однако его настрой радикально менялся, когда подъезжал второй покупатель. Доступность машины для любого из потенциальных покупателей внезапно становилась ограниченной из-за присутствия конкурентов. Часто тот, кто прибыл раньше других, неумышленно подливал масла в огонь, заявляя, что у него больше прав: «Минуточку. Я приехал первым». Если он не упоминал о своих правах, за него это делал Ричард. Обращаясь

ко второму покупателю, мой брат обычно говорил: «Простите, но этот джентльмен приехал раньше вас. Поэтому я вынужден попросить вас подождать на другой стороне дороги несколько минут, пока он будет осматривать машину. Затем, если он решит, что машина ему не подходит, или если он не сможет прийти к определенному решению, я покажу автомобиль вам».

Ричард утверждает, что по лицу первого покупателя можно было видеть, как растет его возбуждение. Неторопливое взвешивание всех «за» и «против» внезапно сменялось твердым убеждением «теперь или никогда!» относительно оспариваемого ресурса. Если он не решит купить машину — причем по запрашиваемой Ричардом цене — в следующие несколько минут, он может потерять ее навсегда и тогда — страшно подумать — ее получит этот... этот... притаившийся вон там соперник. Второй покупатель обычно волновался не меньше первого. Он не мог устоять на месте и начинал метаться из стороны в сторону, мечтая при этом поскорее добраться до ставшего вдруг необычайно привлекательным куска металла. Если первый покупатель почему-либо не мог купить машину или просто не был в состоянии достаточно быстро принять решение, второй покупатель начинал искать ручку, чтобы подписать контракт.

Если всех предпринятых Ричардом усилий все же оказывалось недостаточно для того, чтобы убедить первого покупателя немедленно купить машину, ловушка захлопывалась, как только на сцене появлялся третий потенциальный покупатель. По словам Ричарда, такое давление обычно оказывалось чрезмерным для первого покупателя. Он стремился поскорее покончить со всем этим, либо соглашаясь на цену Ричарда, либо быстро уходя. В последнем случае второй покупатель начинал испытывать сильнейшее желание купить машину, пока ее не перехватил этот... этот... притаившийся вон там соперник.

Все эти покупатели, которые помогли моему брату получить образование в колледже, не смогли понять главного: растущее желание купить машину не имело ничего общего с достоинствами данной машины. Неумение понять такую простую вещь можно объяснить двумя причинами. Во-первых, ситуация, которую моделировал для покупателей Ричард, вызывала у них эмоциональную реакцию, которая мешала им мыслить логично. Во-вторых, как следствие, покупатели не переставали думать, что главная причина, по которой им нужна эта машина, заключается в том, что они хотят пользоваться ею, а не просто иметь ее. На самом же деле применяемая Ричардом тактика вызывала у покупателей желание иметь эту машину только в смысле обладания ею. Оказываемое на них давление не влияло на реальную ценность машины, на качества ее как средства передвижения.

Если мы оказываемся под давлением принципа дефицита в ситуации, в которой нас можно заставить пойти на уступки, наша реакция должна включать в себя две последовательные стадии. Как только мы ощутим волну эмоционального возбуждения, которая возникает из-за влияния дефицита, нам следует расценить это изменение своего состояния как предупреждение об опасности. Для того чтобы принять мудрое решение, мы должны сохранять спокойствие. Нам необходимо перестать нервничать и постараться взглянуть на ситуацию с рациональной точки зрения. Как только мы это сделаем, мы можем переходить ко второй стадии, спрашивая себя, зачем нам нужен данный предмет. Если мы хотим прежде всего обладать им, нам следует оценить его доступность, чтобы определить, сколько денег мы

Отчет читателя 7.4
(женщины из Польши)

Несколько недель назад я стала жертвой метода, о котором вы пишете. Я была просто шокирована, поскольку не принадлежу к людям, которых легко убедить, и я только что прочитала книгу «Психология влияния», поэтому я быстро реагировала на такого типа стратегии.

В супермаркете проходила небольшая кампания по тестированию. Приятная девушка предложила мне стакан напитка. Я его попробовала, напиток был неплохой. Затем она спросила, понравился ли мне напиток. После того, как я ответила «да», она предложила мне купить четыре банки этого напитка (принцип последовательности — он мне понравился, следовательно, я должна его купить, — и правило взаимного обмена — она сначала дала мне что-то бесплатно). Но я не была наивна и отказалась сделать это. Однако девушка не сдавалась. Она сказала: «Может быть, только одну банку?» (используя тактику отказ-потом-отступление). Но я тоже не сдавалась.

После этого она сказала, что напиток импортирован из Бразилии и она не знает, можно ли будет найти его в супермаркете в будущем. Правило дефицита сработало, и я купила одну банку. Когда я пила этот напиток дома, вкус был неплохим, но не замечательным. К счастью, большинство продавцов не столь терпеливы и настойчивы.

Примечание автора: не правда ли интересно, что, несмотря на то, что читательница знала о принципе дефицита, она все-таки купила то, что на самом деле не собиралась покупать. Оптимальным образом вооружившись против воздействия, ей надо было напомнить себе, что, так же, как дефицитное печенье, дефицитный напиток не станет вкуснее.

хотим на него потратить. Однако, если вещь нужна нам прежде всего сама по себе (т. е. мы хотим ею пользоваться), мы должны помнить, что эта вещь будет функционировать одинаково хорошо независимо от того, является она дефицитной или количество таких вещей неограниченно. Сделать это несложно, нам только нужно вспомнить, что печенье не делается вкуснее оттого, что становится дефицитным.

Выводы

- Согласно принципу дефицита, люди в большей степени ценят то, что менее доступно. Этот принцип часто применяется с целью извлечения выгоды в таких методиках достижения уступчивости, как тактика ограничения количества или тактика установления крайнего срока, с помощью которых «профессионалы уступчивости» стараются убедить нас, что доступ к тому, что они предлагают, строго ограничен.
- Принцип дефицита оказывает на людей сильное влияние по двум причинам. Во-первых, поскольку вещи, которые трудно приобрести, обычно бы-

вают более ценными, оценка степени доступности предмета или переживания часто является рациональным способом оценки его качества. Во-вторых, когда вещи становятся менее доступными, мы утрачиваем часть своей свободы. Согласно теории психологического реактивного сопротивления, мы реагируем на ограничение свободы усилением желания иметь ее (наряду с товарами и услугами, с ней связанными) в полном объеме.

- Психологическое реактивное сопротивление способствует возникновению у нас определенных мотиваций на протяжении всей нашей жизни. Однако это сопротивление особенно ярко выражено у представителей двух возрастных групп: у «кошмарных двухлеток» и у подростков. И двухлетний и подростковый возраст характеризуются обострением чувства индивидуальности. В этом возрасте повышается внимание к вопросам, связанным с контролем, правами и свободами. Поэтому 2-летние дети и подростки особенно чувствительны к каким бы то ни было ограничениям.
- Принцип дефицита влияет не только на оценку предметов и переживаний, но и на оценку информации. Исследования показывают, что ограничение доступа к информации заставляет людей особенно сильно стремиться к получению этого доступа в полном объеме, а также заставляет их относиться более благосклонно к данной информации. Ограниченная информация является более убедительной. На первый взгляд, такой вывод кажется удивительным. В случае наличия цензуры этот эффект имеет место даже тогда, когда информация не получена вообще. Когда же данная информация наконец оказывается полученной, то она представляется более ценной.
- Принцип дефицита оказывает на людей наиболее сильное влияние в двух случаях. Во-первых, дефицитные предметы повышаются в цене, когда выясняется, что они только что стали таковыми. То есть мы больше ценим те вещи, которых стало не хватать совсем недавно, чем те, которых всегда не хватало. Во-вторых, ограниченные ресурсы привлекают нас больше всего тогда, когда мы из-за них конкурируем с другими людьми.
- Трудно сознательно приучить себя оказывать сопротивление давлению принципа дефицита, потому что возникновение дефицита возбуждает эмоции и затрудняет рациональное мышление. При столкновении с дефицитом чего бы то ни было мы должны сразу же насторожиться, если почувствуем неадекватное возбуждение. Насторожившись, мы сможем предпринять шаги к тому, чтобы уменьшить возбуждение и объективно оценить достоинства дефицитного предмета.

Контрольные вопросы

Совершенное владение материалом

1. Какова взаимосвязь между принципом дефицита и теорией психологического реактивного сопротивления Брема?

2. Почему у «кошмарных двухлеток» и у подростков реактивное сопротивление особенно ярко выражено?
3. Как современная социология может объяснить трагическую гибель двух знаменитых героев Шекспира, Ромео и Джульетты?
4. Какова стандартная реакция людей на запрещенную информацию?
5. Что, как показывает исследование Уорчела, Ли и Эдевоула (1975 год), способствует усилению влияния принципа дефицита?

Критическое мышление

1. Серебро всегда было полезным и редким. О каком из этих качеств, по вашему мнению, говорил Ксенофон (355 г. до н.э.), когда писал: «Никто никогда не имел столько серебра, чтобы не хотеть получить еще больше. Если человек обнаруживал у себя огромное количество серебра, он с одинаковым удовольствием зарывал излишек и использовал серебро».
2. Овидий сказал: «То, что легко достается, никому не нужно, запретное же соблазнительно». Объясните смысл этого высказывания с психологической точки зрения.
3. Вспомните о подходе моего брата Ричарда к продаже машин. Он никогда никому не лгал, однако некоторые считали его действия неэтичными. Каково ваше мнение? Была ли методика, которую использовал Ричард, приемлемой с этической точки зрения? Почему?
4. Более десятилетия главная идея широкой рекламной кампании, проводившейся с целью пропаганды достоинств сигарет «Вирджиния слимз», была следующей: современная женщина «прошла долгий путь» от полной «забитости» до независимости; современная женщина может курить сигареты наравне с мужчинами. В период проведения этой рекламной кампании процент курящих сигареты увеличился только в одной демографической группе — в группе девочек-подростков. Дайте объяснение этому факту, используя полученные вами знания о психологическом реактивном сопротивлении.

Глава 8 «Быстрорастворимое»[1] влияние

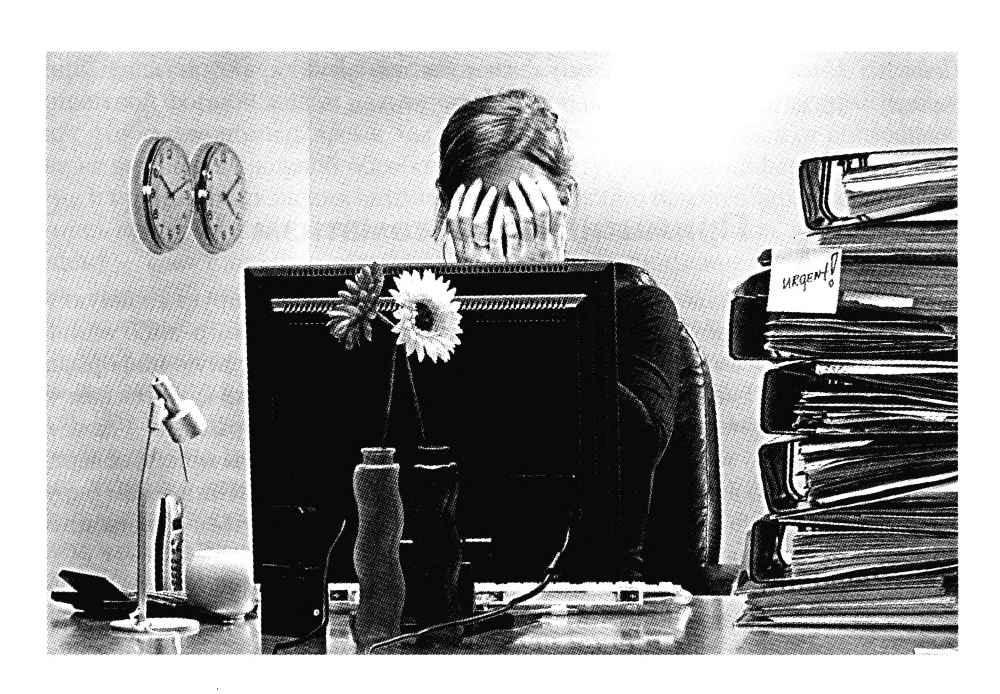
Примитивное согласие в автоматизированном веке

Каждый день я использую все возможные способы, чтобы стать лучше.

Эмиль Коу

Каждый день я делаю все возможное для того, чтобы стать еще более занятым.

Роберт Чалдини



[1] В английском тексте использовано прилагательное *instant*, известное российскому потребителю по сочетанию *instant coffee* — быстрорастворимый кофе. — *Примеч. перев.*

В 1960-е годы у телезрителей пользовался большой популярностью Джо Пайн — ведущий оригинального телевизионного ток-шоу, которое выходило в Калифорнии. Зрителей привлекал особенный язвительный и конфронтационный стиль обращения Пайна с гостями программы — по большей части жаждущими показать себя эстрадными артистами, потенциальными знаменитостями, представителями неформальных, а также общественных или экстремистских политических организаций. Резкий стиль ведения шоу был нацелен на то, чтобы спровоцировать гостей на споры, сильно взволновать их, сбить с мысли и вообще представить их в глупом виде. Обычно сразу после представления гостя Пайн бросался в атаку на его убеждения, талант или внешность. Некоторые утверждали, что язвительность Пайна объясняется перенесенной им ампутацией ноги, которая озлобила его на всю жизнь; другие считали, что Пайн просто злобен по своей натуре.

Однажды вечером гостем шоу был рок-музыкант Фрэнк Заппа. Дело происходило в 1960-е годы, когда длинные волосы у мужчины еще были редкостью и предметом бурных споров. Как только Заппа был представлен телезрителям, между ним и Пайном произошел следующий обмен репликами:

Пайн: Полагаю, длинные волосы делают вас девушкой.

Заппа: Полагаю, деревянная нога делает вас столом.

Примитивный автоматизм

Приведенный выше диалог между Пайном и Заппой иллюстрирует главную тему данной книги: очень часто, принимая решение относительно кого-либо или чего-либо, мы не используем всю имеющую отношение к делу доступную информацию. Вместо этого мы учитываем только один элемент целого, который кажется нам чрезвычайно важным. Ориентируясь на изолированную часть информации — даже если обычно с ее помощью мы принимаем правильные решения, — мы можем совершить немало глупых ошибок — ошибок, которые отразятся на отношении к нам окружающих и которыми, что особенно неприятно, могут воспользоваться в своих интересах умные и хитрые люди.

В то же время на всем протяжении книги проводилась сопутствующая мысль: несмотря на глупые решения, которые мы неизбежно принимаем в случае ориентации лишь на один из элементов доступной информации, ритм современной жизни требует, чтобы мы в основном использовали именно такой стереотип[1] для эко-

---

[1] В этой главе центральным является термин *shortcut*, означающий одновременно и «ярлык для запуска программы» (этот смысл данного слова известен пользователям компьютеров), и «кратчай-

номии времени и сил. Вспомните, что в начале главы 1 была проведена аналогия между нашей склонностью к этому стереотипу и автоматическими реакциями животных. Как было отмечено, сложные поведенческие реакции многих видов можно «запустить» посредством имитации единственной характерной черты раздражителя — звука «чип-чип», красного цвета грудного оперения, специфической последовательности световых вспышек. Животные часто полагаются на такие единичные черты важного для них раздражителя, поскольку их умственные способности весьма ограниченны. Их мозг не в состоянии начать регистрировать и обрабатывать всю имеющую отношение к данному вопросу информацию, поступающую из окружающей среды. Поэтому у многих видов в процессе эволюции развилась особая чувствительность к определенным аспектам раздражителей, несущим важную информацию. Поскольку этих отдельно взятых элементов информации обычно бывает достаточно для того, чтобы правильно отреагировать, система, как правило, работает без сбоев. Всякий раз, когда индюшка слышит «чип-чип», она реагирует по типу *щелк, зажужжало*. Таким образом механически начинает реализовываться модель материнского поведения, что позволяет сохранить значительную долю ограниченных мозговых ресурсов индюшки, которые нужны ей для того, чтобы справляться с целым рядом других «проблем» в течение дня.

Мы, конечно, имеем гораздо более сложный мозговой механизм по сравнению с индюшками-матерями или представителями любого другого вида животных. Безусловно, мы способны принимать во внимание множество связанных с рассматриваемым вопросом фактов, и, следовательно, мы можем принимать правильные решения. Именно наша способность обрабатывать информацию в полном объеме сделала нас доминантной формой жизни на планете. Однако наши возможности тоже не безграничны; чтобы сэкономить время, мы иногда должны отказываться от поглощающей все наше внимание сложной обработки всей доступной нам информации в полном объеме и принимать решения автоматически, подобно примитивным видам, учитывая лишь какой-то один элемент информации. Например, решая, что ответить требующему — «да» или «нет», мы часто принимаем во внимание только часть информации, имеющей отношение к данному вопросу. В предыдущих главах мы рассмотрели некоторые отдельные элементы информации, которыми мы наиболее часто пользуемся в случае необходимости быстро принять решение. Эти подсказки достаточно надежны, так как обычно они подталкивают нас к принятию правильных решений. Вот почему мы так часто автоматически задействуем принципы и правила взаимного обмена, последовательности, социального доказательства, благорасположения, влияния авторитета, дефицита при принятии решений, подразумевающих уступчивость. Каждый из перечисленных факторов облегчает нашу задачу, когда мы решаем, что нам лучше сказать — «да» или «нет».

Мы склонны принимать во внимание единичные сигналы, когда у нас нет намерения, времени, энергии или познавательных ресурсов, чтобы провести исчерпывающий анализ ситуации. Когда мы торопимся, находимся в состоянии напряже-

---

ший путь», и «экономный, рациональный путь достижения чего-либо», и «стереотип». Мы предпочли перевести его как «стереотип», огласив в данном примечании весь список значений. — *Примеч. перев.*

ния, неуверенны, безразличны, расстроены или утомлены, мы имеем обыкновение сосредоточивать свое внимание на наименьшем объеме доступной нам информации. Принимая решения в подобных обстоятельствах, мы часто возвращаемся к довольно примитивному, но рациональному подходу *«один-элемент-хорошего-доказательства»*.[1] Отсюда можно сделать лишающий спокойствия вывод: имея чрезвычайно сложный мыслительный аппарат, который позволяет нам занимать господствующее положение в мире в качестве вида, мы создали такую сложную, быстро меняющуюся и информационно перегруженную окружающую среду, что должны все чаще справляться с избытком информации таким же образом, как животные, которых мы давно превзошли.

Иногда последствия бывают пагубными. Вспомним позорную атаку ФБР на штаб-квартиру секты «Церковь Ветви Давидовой» в Вако, штат Техас. По данным анализа экспертов юридического департамента США, ФБР за время 50-дневной осады штаб-квартиры секты собрало такой объем информации, что оказалось неспособно проанализировать ее, и бóльшая часть информации осталась неучтенной. Профессор Роберт Лоуден, один из консультантов юридического департамента, сказал: «ФБР было перегружено информацией... и они в конце концов вернулись к обычной тактике. Поскольку у них было недостаточно опыта работы с религиозными организациями, они просто пошли на штурм здания» («Overload of Advice», 1993). Во время атаки ФБР более 80 членов секты, у которых страх и вера смешались в голове, покончили с собой.

Современный автоматизм

Джон Стюарт Милль, британский экономист, политический деятель и философ, умер более 135 лет назад. Год его смерти (1873) важен, поскольку он известен как последний человек, который знал все, что следовало знать. Теперь заявление, что кто-то из нас знает все, представляется просто абсурдным. После тысячелетий медленного накопления информации объем человеческих знаний стал быстро увеличиваться, как катящийся с горы снежный ком. Мы сегодня живем в мире, где бóльшая часть информации имеет «возраст» менее 15 лет. В отдельных областях науки (например, физики), как утверждают некоторые специалисты, объем знаний увеличивается вдвое каждые 8 лет. Информационный взрыв не ограничивается такими «темными» узкими областями, как молекулярная химия или квантовая физика, но распространяется и на более доступные всем нам сферы знаний о здоровье, детском развитии, правильном питании. Более того, такой быстрый рост

---

[1] Данные о применении подобного сужения в сферах восприятия и принятия решений вы можете найти в работах Берковитца и Бака (Berkowitz & Buck, 1967), Боденхаузена (Bodenhausen, 1990), Коэна (Co hen, 1978), Истербрука (Easterbrook, 1959), Гилберта и Осборна (Gilbert and Osborn, 1989), Хоки и Гамильтона (Hockey and Hamilton, 1970), Кейнана (Keinan, 1987), Круглянски и Фройнда (Kruglanski & Freund, 1983), Макуорта (Mackworth, 1965), Милгрэма (Milgram, 1970), Миллера и соавторов (Miller et al., 1976), Мура и соавторов (Moore et al., 1986), Скэммона (Scammon, 1977) и Тверски и Канеманна (Tversky & Kahnemann, 1974).



Слишком большое количество альтернатив может вызвать утомление

Рис. 8.1. Когда делаешь выбор из большого числа вариантов

© 1984,David Sipress,from Wishful Thinking,© 1887,by Harper and Row

знаний, скорее всего, будет происходить и дальше в таком же темпе, поскольку в настоящее время исследователи всего мира заполняют своими новейшими открытиями 40 000 научных журналов.

Стремительный прогресс имеет место не только в науке. По данным ежегодного опроса Гэллапа вопросы, стоящие «на повестке дня» общества, стали более разнообразными, а их решение занимает меньше. Мы путешествуем все быстрее и быстрее; мы стали чаще менять места жительства, быстрее строить и сносить дома, контактировать с бóльшим количеством людей, причем более поверхностно; в супермаркетах, демонстрационных залах и других торговых точках мы сталкиваемся с огромным выбором продуктов, о которых мы даже не слышали в предыдущем году и которые вполне могут оказаться вышедшими из употребления или забытыми к следующему году. Новизна, быстротечность, разнообразие и ускорение — вот что в основном определяет сегодняшнее цивилизованное существование.

Информационный взрыв[1] и появление множества вариантов выбора обусловлены быстрым техническим прогрессом. Совершенствуются способы сбора, хранения, обработки и передачи информации. Сначала информационный бум захватил лишь крупные организации — правительственные агентства и солидные корпорации. Благодаря развитию телекоммуникаций и компьютерных технологий доступ к огромным объемам информации получили отдельные граждане. Современные кабельные и спутниковые телевизионные системы обеспечивают поступление самой свежей информации в дома обычных людей.

---

[1] Согласно весьма обоснованной точке зрения, информационный взрыв обусловлен прежде всего многократным воспроизведением и повторением уже известных сведений и истин, а не увеличением количества новых знаний. Это обстоятельство, однако, не помогает разрешить психологическую проблему ориентации в этом потоке информации. — *Примеч. перев.*

Все большую роль играет в наши дни персональный компьютер. В 1972 году Норман Макрэ, редактор журнала «Economist», выступил с таким пророчеством.

В двадцать первом веке любой тупица, сидящий у компьютерного терминала в лаборатории, офисе, в публичной библиотеке или дома, сможет рыться в огромных объемах информации, содержащихся в компьютерных банках данных, задействуя механизмы, в десятки тысяч раз более мощные, чем те, которые были доступны даже такому высокоразвитому человеческому мозгу, как мозг Эйнштейна (Macrae, 1972).

Однако пророчество Макрэ сбылось уже в восьмидесятых годах двадцатого века. В одной из статей, напечатанных в журнале «Times», было отмечено, что начинается новая эра в развитии человечества, а персональный компьютер был назван «Человеком года». Редакторы объясняли свое решение значительным увеличением потребительского спроса на компьютеры. По их утверждению, Америка, да и весь мир, никогда уже не станут прежними. Предвидение Макрэ оказалось верным. Миллионы «тупиц» в наши дни сидят у мониторов, обрабатывая такие большие объемы информации, что на их фоне теряются даже изыскания Эйнштейна. Современные провидцы, вроде Билла Гейтса, президента корпорации *Microsoft*, согласны с Макрэ, утверждающим, что сейчас мы тратим все усилия на изобретение разнообразных устройств, помогающих нам получать и доставлять информацию «кому угодно, когда угодно и куда угодно» (Davidson, 1999). Но отметим одну характерную деталь: наше время часто называют информационной эпохой, но никто не называет его эпохой знаний. Информация и знания — это не одно и то же. Чтобы информация стала знанием, ее надо сначала обработать: получить, отсортировать, проанализировать, интегрировать и сохранить.

Стереотипы должны быть священными

Поскольку технологии развиваются гораздо быстрее, чем человеческое сознание, нашей естественной способности обрабатывать информацию, скорее всего, в недалеком будущем станет недостаточно для того, чтобы мы могли ориентироваться в потоке перемен и возможностей, характерном для современной жизни. Все чаще и чаще мы будем уподобляться животным, которые не в состоянии ориентироваться в многообразии окружающей среды. В отличие от низших животных, чья способность к познанию мира всегда была резко ограниченной, мы сами сделали себя относительно неполноценными, построив чрезвычайно сложный мир. Наша искусственная неполноценность будет иметь те же самые последствия, что и естественная неполноценность животных. Принимая решения, мы будем все реже в полном объеме осмысливать ситуацию и все чаще будем концентрировать свое внимание на каком-то одном, скорее всего самом характерном, элементе доступной нам информации.[1]

---

[1] Даже судьи, участвующие в рассмотрении дел, скорее применяют этот стереотипный подход, а не тот продуманный и взвешенный, которого мы от них ожидаем. Например, при определении суммы залога, они скорее основывают свои решения на выборе прокурора или полицейского или суда при рассмотрении подобных дел раньше, чем на более детальном и сложном анализе факторов, имеющих отношение к рассматриваемому делу (Dhami, 2003).

Когда эти отдельные элементы действительно являются характерными, нет оснований излишне настороженно относиться к подходу, основанному на стереотипном ограничении внимания и автоматической реакции на поступающую конкретную информацию. Проблема возникает тогда, когда по каким-либо причинам обычно заслуживающие доверия сигналы начинают подавать нам плохие советы и побуждать нас к совершению ошибочных действий и принятию неверных решений. Как мы уже отмечали, одной из таких причин может являться стремление «профессионалов уступчивости» извлечь выгоду из нашего достаточно бездумного механического реагирования на большинство раздражителей. А поскольку ритм и форма современной жизни таковы, что мы все чаще реагируем на происходящее стереотипно, мы все чаще будем сталкиваться с попытками «профессионалов уступчивости» обмануть нас.

Как же можно противостоять «профессионалам уступчивости», пытающимся извлечь выгоду из нашей склонности к стереотипному реагированию? Я бы настаивал не на уклончивом поведении, а на мощной контратаке. Однако здесь имеется один важный нюанс. «Профессионалов уступчивости», которые играют честно, не следует считать врагами; напротив, они являются нашими союзниками и партнерами в процессе обмена материальными ценностями и социальными благами. Мы должны оказывать сопротивление лишь индивидам, фальсифицирующим, подделывающим или представляющим в ложном свете информацию, получение которой запускает наши стереотипные реакции.

Давайте рассмотрим конкретный пример. В соответствии с принципом социального доказательства мы часто решаем делать то, что делают похожие на нас люди. Это, как правило, бывает весьма разумным, поскольку в большинстве случаев действие, которое совершается в какой-либо ситуации многими людьми, является наиболее адекватным и целесообразным. Таким образом, рекламодатель, который, не вводя нас намеренно в заблуждение, дает информацию о том, что некий сорт зубной пасты пользуется наибольшим спросом у покупателей, представляет нам ценное доказательство высокого качества рекламируемого продукта и сообщает о высокой вероятности того, что этот продукт нам понравится. Если мы пришли в магазин за тюбиком зубной пасты, мы можем, принимая решение, обратить внимание всего лишь на один элемент информации — в данном случае на сведения о популярности рекламируемого сорта пасты. Такая тактика рекламодателя вряд ли заманит нас в ловушку, напротив, она, вероятнее всего, сориентирует нас в нужном направлении и сэкономит наши силы и время, которые пригодятся нам для изучения сложной окружающей обстановки, а также для обработки больших объемов информации и принятия многочисленных необходимых решений. Действующий подобным образом рекламодатель вряд ли является нашим врагом, скорее это сотрудничающий с нами партнер.

Однако дело принимает совсем иной оборот, если «профессионал уступчивости» стремится вызвать у нас автоматическую реакцию, давая нам для этого фальшивый сигнал. Нашим врагом, по сути, является рекламодатель, который стремится убедить нас в популярности определенного сорта зубной пасты, используя для этой цели серию рекламных роликов с якобы «не подготовленными заранее интервью», в которых актеры, представляющиеся обычными покупателями, расхваливают продукт. В случаях, когда доказательство популярности какого-либо продукта является поддельным, эксплуатируемся мы, покупатели, автоматически реагирующие на прин-

цип социального доказательства. Ранее я уже предостерегал читателей от приобретения любого продукта, качества которого расхваливаются в поддельном, якобы «не подготовленном заранее интервью». Нам следует посылать производителям таких продуктов письма с объяснением причин, по которым мы не приобретаем их товар, и предлагать этим производителям отказаться от услуг выбранных ими рекламных агентств. Я порекомендовал бы принимать аналогичные меры в ответ на любое злоупотребление «профессионала уступчивости» при использовании им принципа социального доказательства (или любого другого орудия влияния) подобным образом. Нам следует отказаться от просмотра телевизионных передач, в которых звучит записанный на пленку смех. Бармен, который начинает смену, «посолив» блюдо для чаевых несколькими собственными купюрами, не должен ничего получать от нас. Если после длительного ожидания в очереди у дверей какого-либо ночного клуба мы обнаруживаем внутри достаточно свободного пространства и понимаем, что нас специально заставили ждать, чтобы произвести на нас впечатление фальшивым доказательством популярности клуба, нам следует немедленно уйти и объяснить причину нашего ухода тем, кто все еще остается в очереди. Иными словами, нам следует быть готовыми прибегнуть к бойкоту, угрозе, противостоянию, осуждению, да к чему угодно, чтобы поставить мошенников на место.

Я не считаю себя неуживчивым по натуре, но я активно выступаю за подобные воинственные действия, потому что, в определенном смысле, нахожусь в состоянии войны с эксплуататорами. Мы все находимся в состоянии войны с ними. Однако важно понимать, что основной мотив их действий — получение прибыли — не является сам по себе поводом для вражды; в конечном счете, мы все в той или иной степени стремимся к богатству. Мы не должны мириться вот с чем — с любой попыткой кого бы то ни было извлечь из ситуации выгоду посредством обесценивания часто автоматически используемых нами стереотипных методов. Стремительный напор современной жизни вынуждает нас при необходимости использовать проверенные стереотипы, эмпирически определенные правила и принципы. Они больше не являются роскошью; по мере ускорения ритма они бесспорно становятся жизненно необходимыми. Вот почему нам не следует оставаться равнодушными всякий раз, когда мы видим, как какой-нибудь «профессионал уступчивости» злоупотребляет орудиями влияния. Мы испытываем потребность в правиле взаимного обмена, принципе социального доказательства и других рассмотренных в этой книге принципах и правилах. Но мы, естественно, станем пользоваться ими менее охотно, если будем часто сталкиваться с хитростями «психологических спекулянтов». В этом случае нам трудно будет, не откладывая, решать все возникающие вопросы. Мы не можем допустить этого. Необходимо бороться. Ставки слишком высоки.

Выводы

- Современная жизнь имеет множество особенностей. Поразительные технологические достижения привели к настоящему информационному взрыву, у человека стало гораздо больше вариантов выбора практически во всех облас-

тях деятельности, объем знаний значительно увеличился. Мы должны как-то приспосабливаться к этой лавине перемен и альтернатив. В таких условиях особое значение приобретает умение быстро принимать правильные решения. Хотя все мы отдаем предпочтение хорошо обдуманным решениям, разнообразие форм и быстрый темп современной жизни часто не позволяют нам тщательно анализировать все относящиеся к делу «за» и «против». Все чаще мы вынуждены использовать другой подход к процессу принятия решений — подход, в основе которого лежат стереотипные способы поведения, вследствие чего решение уступить (или согласиться, или поверить, или купить) принимается на основании отдельного, обычно заслуживающего доверия, элемента информации. В этой книге описаны наиболее надежные и, следовательно, наиболее популярные — выделенные в чистом виде — «спусковые механизмы» уступчивости: нами были рассмотрены правило последовательности, принцип взаимного обмена, принцип социального доказательства, правило благорасположения, принцип влияния авторитета и принцип дефицита.

- Вследствие повышения уровня умственных нагрузок, вероятно, в дальнейшем люди все чаще будут принимать решения автоматически, не задумываясь. «Профессионалы уступчивости», которые при выдвижении своих требований используют те или иные орудия влияния, скорее всего, будут все чаще добиваться успеха. Современные орудия влияния отнюдь не всегда применяются с целью эксплуатации. Они становятся опасными только тогда, когда их искусственно фабрикуют «профессионалы уступчивости». Для того чтобы сохранить преимущества стереотипных реакций, необходимо бороться с подобным подделками всеми возможными способами.

Контрольные вопросы

Критическое мышление

1. Выберите любые три орудия влияния, описанные в этой книге. Подумайте, как каждое из этих орудий можно использовать с целью эксплуатации, а также не из корыстных побуждений.
2. Опишите способ защиты от каждого из этих орудий влияния в случае применения их «профессионалами уступчивости».
3. Расскажите о трех наиболее важных уроках, которые вы извлекли из этой книги.

Список литературы

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity.* New York: Free Press.

Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. A., Turner, J. C. (1990). Knowing what to think by knowing who you are. *British Journal of Social Psychology, 29,* 97–119.

Adams, G. R. (1977). Physical attractiveness research: Toward a developmental social psychology of beauty. *Human Development, 20,* 217–239.

Albarracin, D., Wyer, R. S. (2001). Elaborative and nonelaborative processing of a behavior-related communication. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27,* 691–705.

Allgeier, A. R., Byrne, D., Brooks, B., Revnes, D. (1979). The waffle phenomenon: Negative evaluations of those who shift attitudinally. *Journal of Applied Social Psychology, 9,* 170–182.

Allison, S. T., Messick, D. M. (1988). The feature-positive effect, attitude strength, and degree of perceived concensus. *Personality and Social Psychology Bulletin, 14,* 231–241.

Allison, S. T., Mackie, D. M., Muller, M. M., Worth, L. T. (1993). Sequential correspondence biases and perceptions of change. *Personality and Social Psychology Bulletin, 19,* 151–157.

Anderson, S. M., Zimbardo, P. G. (1984). On resisting social influence. *Cultic Studies Journal, 1,* 196–219.

Ardry, R. (1970). *The social contract.* New York; Atheneum.

Aronson, E. (1975, February). The jigsaw route to learning and liking. *Psychology Today,* pp. 43–50.

Aronson, E., Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 59,* 177–181.

Aronson, E., Bridgeman, D. L., Geffner, R. (1978a). The effects of a cooperative classroom structure on students' behavior and attitudes. In D. Bar-Tal & L. Saxe (Eds.), *Social psychology of education: Theory and research.* New York: Halstead Press.

Aronson, E., Bridgeman, D. L., Geffner, R. (1978b). Interdependent interactions and prosocial behavior. *Journal of Research and Development in Education, 12,* 16–27.

Aronson, E., Stephan C., Sikes, J., Blaney, N., Snapp, M. (1978). *The jigsaw classroom.* Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Asch, S. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 41,* 258–290.

Ashmore, R. D., Ramchandra, V., Jones, R. A. (1971, April). *Censorship as an attitude change induction.* Paper presented at the meeting of the Eastern Psychological Association, New York.

Asimov, I. (1975, August 30). The Miss America pageant. TV *Guide.*

Aune, R. K, Basil, M. C. (1994). A relational obligations approach to the foot in-the-mouth effect. *Journal of Applied Social Psychology, 24,* 546–556.

Bachman, W., Katzev, R. (1982). The effects on noncontingent free bus tickets and personal commitment on urban bus ridership. *Transportation Research,* 16*A*(2), 103–108.

Bandura, A., Menlove, F. L. (1968). Factors determining vicarious extinction of avoidance behavior through symbolic modeling. *Journal of Personality and Social Psychology, 8,* 99–108.

Bandura, A., Grusec, J. E., Menlove, F. L. (1967). Vicarious extinction of avoidance behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 5,* 16–23.

Bargh, J. A., Williams, E. L. (2006). The automaticity of social life. *Current Directions in Psychological Science, 15,* 1–4.

Barhaugh, K. (2008, January 17). Choteau school board decision to cancel speech took away a unique opportunity to learn. *Great Falls Tribune online.* Retrieved from http://www.greatfallstribune.com/apps/pbcs.dll/article?AID=20o88oii403o6.

Barker, J. (1998, May 10). Judges on junkets. *The Arizona Republic,* pp. Ai, A6, A7.

Bastardi, A., Shafir, E. (2000). Nonconsequential reasoning and its consequences. *Current Directions in Psychological Science, 9,* 216–219.

Benson, P. L, Karabenic, S. A., Lerner, R. M. (1976). Pretty pleases: The effects of physical attractiveness on race, sex, and receiving help. *Journal of Experimental Social Psychology, 12,* 409–415.

Benton, A. A., Kelley, H. H., Liebling, B. (1972). Effects of extremity of offers and concession rate on the outcomes of bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology, 24,* 73–83.

Berry, S. H., Kanouse, D. E. (1987). Physician response to a mailed survey: An experiment in timing of payment. *Public Opinion Quarterly, 51,* 102–114.

Berscheid, E., Walster [Hatfield], E. (1978). Interpersonal *attraction.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Bickman, L. (1974). The social power of a uniform. *Journal of Applied Social Psychology, 4,* 47–61.

Bierley, C., McSweeney, F. K., Vannieuwkerk, R. (1985). Classical conditioning preferences of stimuli. *Journal of Consumer Research, 12,* 316–323.

Blake, R., Mouton, J. (1979). Intergroup problem solving in organizations: From theory to practice. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), The *social psychology of intergroup relations.* Monterey, CA: Brooks/Cole.

Blass, T. (1999). The Milgram paradigm after 35 years: Some things we now know about obedience to authority. *Journal of Applied Social Psychology, 29,* 955–978.

Blass, T. (2004). The man who shocked the world: The life and legacy of Stanley Milgram. New York: Basic Books.

Bodenhausen, G. V. (1990). Stereotypes as judgmental heuristics: Evidence of circadian variations in discrimination. *Psychological Science, 1,* 319–322.

Bodenhausen, G. V., Macrae, C. N., Sherman, J. W. (1999). On the dialectics of discrimination: Dual processes in social stereotyping. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual-process theories in social psychology* (pp. 271–290). New York: Guilford.

Boen, F., Vanbeselaere, N., Pandelaere, M., Dewitte, S., Duriez, B., Snauwaert, B., Feys J., Dierckx, V., *Ik* Van Avermaet, E. (2002). Politics and basking-in-reflected-glory. *Basic and Applied Social Psychology, 24,* 205–214.

Bollen, K. A., & Phillips, D. P. (1982). Imitative suicides: A national study of the effects of television news stories. *American Sociological Review, 47,* 802–809.

Bond, M. H., Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin, 119,* 111–137.

Bornstein, R. F., Leone, D. R., Galley, D. J. (1987). The generalizability of subliminal mere exposure effects. *Journal of Personality and Social Psychology, 53,* 1070–1079.

Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance.* New York: Academic Press.

Brehm, S. S. (1981). Psychological reactance and the attractiveness of unattainable objects: Sex differences in children's responses to an elimination of freedom. Sex Roles, *7,* 937–949.

Brehm, S. S., Weintraub, M. (1977). Physical barriers and psychological reactance: Two-year-olds' responses to threats to freedom. *Journal of Personality and Social Psychology, 35,* 830–836.

Brinol, P., Petty, R. E., Wheeler, S. C. (2006). Discrepancies between explicit and implicit self-concepts: Consequences for information processing. *Journal of Personality and Social Psychology, 91,* 154–170.

Brock, T. C. (1968). Implications of commodity theory for value change. In A. G. Greenwald, T. C. Brock, & T. M. Ostrom (Eds.) *Psychological foundations of attitudes.* New York: Academic Press.

Brockner, J., Rubin, J. Z. (1985). *Entrapment in escalating conflicts: A social psychological analysis.* New York: Springer-Verlag.

Brown, M. (2008, January 17). Montana high school cancels climate speech. MiamiHerald.com. Retrieved from http://www.miamiherald.com/news/nation/AP/story/383710.

Brown, S. L., Asher, T., Cialdini, R. B. (2005). Evidence of a positive relationship between age and preference for consistency. *Journal of Research in Personality, 39,* 517–533.

Brownstein, A. (2003). Biased predecision processing. *Psychological Bulletin, 129,* 545–568.

Brownstein, A. Read, S. J., Simon, D. (2004). *Personality and Social Psychology Bulletin, 30,* 89–904.

Brownstein, R., Katzev, R. (1985). The relative effectiveness of three compliance techniques in eliciting donations to a cultural organization. *Journal of Applied Social Psychology, 15,* 564–574.

Budesheim, T. L., DePaola, S. J. (1994). Beauty or the beast? The effects of appearance, personality, and issue information on evaluations of political candidates. *Personality and Social Psychology Bulletin, 20,* 339–348.

Burger, J. M. (in press). Replicating Milgram: Would people still obey today? *American Psychologist.*

Burger, J. M., & Caldwell, D. F. (2003). The effects of monetary incentives and labeling on the foot-in-the-door-effect. *Basic and Applied Social Psychology, 25,* 235–241.

Burger, J. M., Petty, R. E. (1981). The low-ball compliance technique: Task or person commitment? *Journal of Personality and Social Psychology, 40,* 492–500.

Burger, J. M., Horita, M., Kinoshita, L., Roberts, K., Vera, C. (1997). Effects of time on the norm of reciprocity. *Basic and Applied Social Psychology, 19,* 91–100.

Burger, J. M., Messian, N., Patel, S., del Prado, A., Anderson, C. (2004). What a coincidence! The effects of incidental similarity on compliance. Personality *and Social Psychology Bulletin, 30,* 35–43.

Burgoon, M., Alvaro, E., Grandpre, J., Voulodakis, M. (2002). Revisiting the theory of psychological reactance. In J. P. Dillard and M. Pfau (Eds.), *The persuasion handbook: Theory and practice* (pp. 213–232). Thousand Oaks, CA: Sage.

Burn, S. W. (1991). Social psychology and the stimulation of recycling behaviors: The block leader approach. *Journal of Applied Social Psychology, 21,* 611–629.

Bushman, B. J. (1988). The effects of apparel on compliance. *Personality and Social Psychology* Bulletin, *14,* 459–467.

Buss, D. M., Kenrich, D. T. (1998). Evolutionary social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed.) (Vol. 2, pp. 982–1026). Boston: McGraw-Hill.

Carducci, B. J., Deuser, P. S., Bauer, A., Large, M., Ramaekers, M. (1989). An application of the foot-in-the-door technique to organ donation. *Journal of Business and Psychology, 4,* 245–249.

Castellow, W. A., Wuensch, K. L., Moore, C. H. (1990). Effects of physical attractiveness of the plaintiff and defendant in sexual harassment judgments. *Journal of Social Behavior and Personality, 5,* 547–562.

Chaiken, S. (1979). Communicator physical attractiveness and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology, 37,* 1387–1397.

Chaiken, S. (1986). Physical appearance and social influence. In C. P. Herman, M. P. Zanna, & E. T. Higgins (Eds.), *Physical appearance, stigma, and social behavior: The Ontario Symposium* (Vol. 3, pp. 143–177). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Chaiken, S., Trope, Y. (Eds.) (1999). *Dual-process theories in social psychology*. New York: Guilford.

Chajut, E., Algom, D. (2003). Selective attention improves under stress. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 231–248.

Chartrand, T. L., Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*, 893–910.

Cialdini, R. B., Ascani, K. (1976). Test of a concession procedure for inducing verbal, behavioral, and further compliance with a request to give blood. *Journal of Applied Psychology, 61*, 295–300.

Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thome, A., Walker, M. R. Freeman, S., Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology, 34*, 366–375.

Cialdini, R. B., Cacioppo, J. T., Bassett, R., Miller, J. A. (1978). Low-ball procedure for producing compliance: Commitment then cost. *Journal of Personality and Social Psychology, 36*, 463–476.

Cialdini, R. B., Trost, M. R., Newsom, J. T. (1995). Preference for consistency: The development of a valid measure and the discovery of surprising behavioral implications. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 318–328.

Cialdini, R. B., Vincent, J. E., Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., Darby, B. L. (1975). Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique. *Journal of Personality and Social Psychology, 31*, 206–215.

Cialdini, R. B., Wosinska, W., Barrett, D. W., Butner, J., Gornik-Durose, M. (1999). Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists. *Personality and Social Psychology Bulletin 25*, 1242–1253.

Cioffi, D., Garner, R. (1996). On doing the decision: The effects of active versus passive choice on commitment and self-perception. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*, 133–147.

Clark, M. S. (1984). Record keeping in two types of relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 47*, 549–557.

Clark, M. S., Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social* Psychology, *37*, 12–24.

Clark, M. S., Waddell, B. (1985). Perceptions of exploitation in communal and exchange relationships. *Journal of Personal and Social Relationships, 2*, 403–418.

Clark, M. S., Mills, J., Powell, M. (1986). Keeping track of needs in communal and exchange relationships. *Journal of Personality and Social Psychology,* 51, 333–338.

Clark, M. S., Mills, J. R., Corcoran, D. M. (1989). Keeping track of needs and inputs of friends and strangers. Personality *and Social Psychology* Bulletin, *15*, 533–542.

Clark, R. D., Ill, Word, L. E. (1972). Why don't bystanders help? Because of ambiguity? *Journal of Personality and Social Psychology, 24*, 392–400.

Clark, R. D., III, Word, L. E. (1974). Where is the apathetic bystander? Situational characteristics of the emergency. *Journal of Personality and Social Psychology, 29*, 279–287.

Cohen, A. (1999, May 31). Special report: Troubled kids. *Time*, p. 38.

Cohen, M., Davis, N. (1981). *Medication errors: Causes and prevention*. Philadelphia: G. F. Stickley Co.

Cook, D. (1984). *Charles de Gaulle: A biography*. New York: Putnam.

Craig, K. D., Prkachin, K. M. (1978). Social modeling influences on sensory decision theory and psychophysiological indexes of pain. *Journal of Personality and Social Psychology, 36,* 805–815.

Cronley, M., Posavac, S. S., Meyer, T., Kardes, F. R., Kellaris, J. J. (2005). A selective hypothesis testing perspective on price-quality inference and inference-based choice. *Journal of Consumer Psychology, 15*, 159–169.

Dai, X., Wertenbroch, K., Brendel, C. M. (2008). The value heuristic in judgments of relative frequency. *Psychological Science, 19,* 18–19.

Darley, J. M., Latane, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology, 8,* 377–383.

Dauten, D. (2004, July) How to be a good waiter and other innovative ideas. *Arizona Republic,* p. D3.

Davidson, P. (1999, June 16). Gates speaks softly of antitrust laws. *USA Today,* p. B2.

Davies, J. C. (1962). Toward a theory of revolution. *American Sociological Review, 27*, 5–19.

Davies, J. C. (1969). The J-curve of rising and declining satisfactions as a cause of some great revolutions and a contained rebellion. In H. D. Graham & T. R. Gurr (Eds.), *Violence in America*. New York: Signet Books.

De Paulo, B. M., Nadler, A., Fisher, J. D. (Eds.). (1983). New *directions in helping: Vol. 2, Help seeking*. New York: Academic Press.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

DeDreu, C. K. W, McCusker, C. (1997). Gain-loss frames and cooperation in two-person social dilemmas: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 1093–1106.

Deutsch, M., Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 51*, 629–636.

Dhami, M. K. (2003). Psychological models of professional decision making. *Psychological Science, 14,* 175–180.

Dion, K. K. (1972). Physical attractiveness and evaluation of children's transgressions. *Journal of Personality and Social Psychology, 24,* 207–213.

Dixon, J., Durrheim, K., Tredoux, C. (2005). Beyond the optimal contact strategy: A reality check for the contact hypothesis. *American Psychologist, 60,* 697–711.

Doob, A. N., Gross, A. E. (1968). Status of frustrator as an inhibitor of horn-honking response. *Journal of Social Psychology, 76*, 213–218.

Downs, A. C, Lyons, P. M. (1990). Natural observations of the links between attractiveness and initial legal judgments. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17,* 541–547.

Drachman, D., deCarufel, A., Inkso, C. A. (1978). The extra credit effect in interpersonal attraction. *Journal of Experimental Social Psychology, 14,* 458–467.

Driscoll, R., Davis, K. E., Lipetz, M. E. (1972). Parental interference and romantic love: The Romeo and Juliet effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 24*, 1–10.

Eagly, A. H., Wood, W., Chaiken, S. (1978). Causal inferences about communicators and their effect on opinion change. *Journal of Personality and Social Psychology, 36,* 424–435.

Easterbrook, J. A. (1959). The effects of emotion on cue utilization and the organization of behavior. *Psychological Review, 66,* 183–201.

Efran, M. G., Patterson, E. W. J. (1976). *The politics of appearance.* Unpublished manuscript, University of Toronto.

Eibl-Eibesfeldt, I. (1975). *Ethology: The biology of behavior* (2d ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.

Emswiller, T., Deaux, K., Willits, J. E. (1971). Similarity, sex, and requests for small favors. *Journal of Applied Social Psychology, 1,* 284–291.

Epley, N., Gilovich, T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic: Why adjustments are insufficient. *Psychological Science, 17*, 311–318.

Eron, L. D., Huesmann, L. R. (1985). The role of television in the development of prosocial and antisocial behavior. In D. Olweus, M. Radke-Yarrow & J. Block (Eds.), *Development of prosocial and antisocial behavior.* Orlando, FL: Academic Press.

Evans, F. B. (1963). *American Behavioral Scientists,* 6(7), 76–79.

Facci, E., L, Kasarda, J. D. (2004). Revisiting wind-shear accidents: The social proof factor. Proceedings of the 49th Corporate Aviation Safety Seminar (pp. 205–232). Alexandrea, VA: Flight Safety Foundation, Inc.

Fang, X., Singh, S., Ahulwailia, R. (2007). An examination of different explanations for the mere exposure effect. *Journal of Consumer Research, 34,* 97–103.

Fazio, R. H., Blascovich, J., Driscoll, D. (1992). On the functional value of attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin, 18,* 388–401.

Fazio, R. H., Sherman, S. J., Herr, P. M. (1982). The feature-positive effect in the self-perception process. *Journal of Personality and Social Psychology, 42,* 404–411.

Feinberg, R. A. (1986). Credit cards as spending facilitating stimuli. *Journal of Consumer Research, 13,* 348–356.

Feinberg, R. A. (1990). The social nature of the classical conditioning phenomena in people. *Psychological Reports, 67*, 331–334.

Fenigstein, A., Scheier, M. F., Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 43*, 522–527.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7,* 117–140.

Festinger, L. (1957). A *theory of cognitive dissonance.* Stanford: Stanford University Press.

Festinger, L., Riecken, H. W., Schachter, S. (1964). When *prophecy fails.* New York: Harper.

Fiske, S. T., Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 1–74). New York: Academic Press.

Fleming, T. (1997, November 23). 13 things you never knew about the American Revolution. *Parade,* pp. 14–15.

Flynn, F. J. (2002). What have you done for me lately? Temporal adjustments to favor evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 91,* 38–50.

For women, all's pheromones in love, war. (1999, March 7). *The Arizona Republic,* p. E19.

Foster, E. (1991, January 28). Lobbyists circle over capitol. *The Arizona Republic,* pp. Ai, A6.

Foushee, M. C. (1984). Dyads and triads at 35,000 feet: Factors affecting group process and aircraft performance. *American Psychologist, 39,* 885–893.

Fox, M. W. (1974). *Concepts in ethology: Animal and human behavior.* Minneapolis: University of Minnesota Press.

Freedman, J. L. (1965). Long-term behavioral effects of cognitive dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology, 1,* 145–155.

Freedman, J. L., Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the door technique. *Journal of Personality and Social Psychology, 4,* 195–203.

Frenzen, J. R., Davis, H. L. (1990). Purchasing behavior in embedded markets. *Journal of Consumer Research, 17,* 1–12.

Fromkin, H. L, Brock, T. C. (1971). A commodity theory analysis of persuasion. *Representative Research in Social Psychology, 2,* 47–57.

Furnham, A. (1996). Factors relating to the allocation of medical resources. *Journal of Social Behavior and Personality, 11,* 615–624.

Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Rust, M. C, Neir, J. A., Banker, B. S., Ward, C. M., Mottola, G. R, Houlette, M. (1999). Reducing intergroup bias: Elements of intergroup cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology,* 76, 388–402.

Ganzberg, M. (1964, March 27). *New York Times,* p. 1.

Garner, R. L. (2005). What's in a name? Persuasion perhaps? *Journal of Consumer Psychology, 15,* 108–116.

Gawronski, B. (2003). Implicational schemata and the correspondence bias: On the diagnostic value of situationally constrained behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 84,* 1154–1171.

George, W. H., Gournic, S. J., McAfee, M. P. (1988). Perceptions of postdrinking female sexuality. *Journal of Applied Social Psychology, 18,* 1295–1317.

Gerard, H. B., Mathewson, G. C. (1966). The effects of severity of initiation on liking for a group: A replication. *Journal of Experimental Social Psychology, 2,* 278–287.

Gergen, K., Ellsworth, P., Maslach, C., Seipel, M. (1975). Obligation, donor resources, and reactions to aid in three cultures. *Journal of Personality and Social Psychology, 31,* 390–400.

Gigerenzer, G., Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review, 103,* 650–669.

Gilbert, D. T., Osborne, R. E. (1989). Thinking backward: Some curable and incurable consequences of cognitive business. *Journal of Personality and Social Psychology,* 57, 940–949.

Gleick, E. (1997, February 10). Marine blood sports. *Time,* p. 30.

Goldstein, N. J., Mortensen, C. R., Griskevicius, V., Cialdini, R. B. (January, 2007). I'll scratch your back if you scratch my brother's: The extended self and extradyadic reciprocity norms. Poster presented at the meeting of the Society of Personality and Social Psychology, Memphis, TN.

Gonzales, M. H., Davis, J. M., Loney, G. L., Lukens, C. K., Junghans, C. M. (1983). Interactional approach to interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology, 44,* 1192–1197.

Goodenough, U. W. (1991). Deception by pathogens. *American Scientist, 79,* 344–355.

Gordon, R. E., Gordon, K. (1963). *The blight on the ivy.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gorn, G. J. (1982). The effects of music in advertising on choice behavior: A classical conditioning approach. *Journal of Marketing, 46,* 94–101.

Gould, M. S., Shaffer, D. (1986). The impact of suicide in television movies. *The New England Journal of Medicine, 315,* 690–694.

Grandson's drowning shifts Nicklaus' focus away from golf. (2005, March 8). http://ph.illy. com/mld/inquirer/sports/iio76559.htm.

Green, F. (1965). The «foot-in-the-door» technique. American *Salesmen, 10,* 14–16.

Greenberg, M. S., Shapiro, S. P. (1971). Indebtedness: An adverse effect of asking for and receiving help. *Sociometry, 34,* 290–301.

Greenwald, A. F., Carnot, C. G., Beach, R., Young, B. (1987). Increasing voting behavior by asking people if they expect to vote. *Journal of Applied Psychology, 72,* 315–318.

Gregory, S. W., Webster, S. (1996). A nonverbal signal in voices of interview partners effectively predicts communication accommodation and social status perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology, 70,* 1231–1240.

Grier, S. A., Mensinger, J. L., Huang, S. H., Kumanyika, Stettler, N. (2007). Fast food marketing and children's fast food consumption: Exploring parental influences in an ethically diverse sample. *Journal of Public Policy and Marketing, 26,* 221–235.

Gruner, S. J. (1996, November). Reward good consumers. Inc., p. 84.

Grush, J. E., (1980). Impact of candidate expenditures, regionality, and prior outcomes on the 1976 Democratic presidential primaries. *Journal of Personality and Social Psychology, 38,* 337–347.

Grush, J. E., McKeough, K. L., Ahlering, R. F. (1978). Extrapolating laboratory exposure experiments to actual political elections. *Journal of Personality and Social Psychology, 36,* 257–270.

Guess who's coming to dinner: A robber! (2007, July 14). *Milwaukee Journal-Sentinel,* A2.

Hammermesh, D., Biddle, J. E. (1994). Beauty and the labor market. *The American Economic Review, 84,* 1174–1194.

Harper, C. R., Kidera, C. J., Cullen, J. F. (1971). Study of simulated airplane pilot in-capacitation: Phase II, subtle or partial loss of function. *Aerospace Medicine, 42,* 946–948.

Haselton, M. G., Nettle, D. (2006). The paranoid optimist: An integrated evolutionary model of cognitive biases. *Personality and Social Psychology* Review, *10,* 47–66.

Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology, 21,* 107–112.

Heilman, M. E. (1976). Oppositional behavior as a function of influence attempt intensity and retaliation threat. *Journal of Personality and Social Psychology, 33,* 574–578.

Higgins, C. A., Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology, 89,* 622–632.

Higgins, E. T., Lee, J., Kwon, J., Trope, Y. (1995). When combining intrinsic motivations undermines interest. *Journal of Personality and Social Psychology, 68,* 749–767.

Higham, P. A., Carment, D. W. (1992). The rise and fall of politicians. *Canadian Journal of Behavioral Science,* 404–409.

Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are N + 1 heads better than one? *Psychological Bulletin, 91,* 517–539.

Hobofoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process. *Applied Psychology: An International Review,* 50, 337–421.

Hockey, G. R. J., Hamilton, P. (1970). Arousal and information selection in short-term memory. *Nature, 226,* 866–867.

Hofling, C. K., Brotzman, E., Dalrymple, S., Graves, N., Pierce, C. M. (1966). An experimental study of nurse-physician relationships. *Journal of Nervous and Mental Disease, 143,* 171–180.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences.* Beverly Hills, CA: Sage.

Holldobler, B. (1971). Communication between ants and their guests. *Scientific American, 198,* 68–76.

Hornstein, H. A., Fisch, E., Holmes, M. (1968). Influence of a model's feeling about his behavior and his relevance as a comparison other on observers' helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 10,* 222–226.

Howard, D. J. (1990). The influence of verbal responses to common greetings on compliance behavior: The foot-in-the-mouth effect. *Journal of Applied Social Psychology, 20,* 1185–1196.

Howard, D. J., Gengler, C., Jain, A. (1995). What's in a name? A complimentary means of persuasion. *Journal of Consumer Research, 22,* 200–211.

Howard, D. J., Gengler, C., Jain, A. (1997). The name remembrance effect. *Journal of Social Behavior and Personality, 12,* 801–810.

Howe, M. L. (2003). Memories from the cradle. *Current Directions in Psychological Science, 12,* 62–65.

Hunt, J. M., Domzal, T. J., Kernan, J. B. (1981). Causal attribution and persuasion: The case of disconfirmed expectancies. In A. Mitchell (Ed.), *Advances in consumer research* (Vol. 9). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.

James, J. M., Bolstein, R. (1992). Effect of monetary incentives and follow-up mailings on the response rate and response quality in mail surveys. *Public Opinion Quarterly, 54,* 442–453.

Johnson, C. S. (1972). *Fraternities in our colleges.* New York: National Interfraternity Foundation.

Johnson, D. W. (2003). Social interdependence: Interrelationships among theory, research, and practice. *American Psychologist, 58,* 934–945.

Jones, E. E., Harris, V. E. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology, 3,* 1–24.

Jones, J. T., Pelham, B. W., Carvallo, M., Mirenberg, M. C. (2004). How do I love thee? Let me count the J's. Implicit egoism and interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology, 87,* 665–683.

Joule, R. V. (1987). Tobacco deprivation: The foot-in-the-door technique versus the low-ball technique. *European Journal of Social Psychology, 17,* 361–365.

Judge, T. A., Cable, D. M. (2004). The effect of physical height on workplace success and income. *Journal of Applied Psychology, 89,* 428–441.

Kahn, B. E., Baron, J. (1995). An exploratory study of choice rules favored for high-stakes decisions. *Journal of Consumer Psychology, 4,* 305–328.

Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.* New York: Cambridge University Press.

Kamisar, Y. (1980). Police interrogation and confession: Essays in law and policy. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Katzev, R., Johnson, T. (1984). Comparing the effects of monetary incentives and foot-in-the-door strategies in promoting residential electricity conservation. *Journal of Applied Psychology, 14,* 12–27.

Katzev, R., Pardini, A. (1988). The comparative effectiveness of token reinforcers and personal commitment in promoting recycling. *Journal of Environmental Systems, 17*, 93–113.

Keinan, G. (1987). Decision making under stress: Scanning of alternatives under controllable and uncontrollable threats. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 639–644.

Kenrick, D. T., Keefe, R. C. (1992). Age preferences in mates reflect sex differences in human reproductive strategies. *Brain and Behavioral Sciences, 15*, 75–133.

Kenrick, D. T., Gutierres, S. E., Goldberg, L. L. (1989). Influence of popular erotica on judgments of strangers and mates. *Journal of Experimental Social Psychology, 25*, 159–167.

Kerr, N. L., MacCoun, R. J. (1985). The effects of jury size and polling method on the process and product of jury deliberation. *Journal of Personality and Social Psychology, 48,* 349–363.

Ketelaar, T. (1995, June). *Emotions as mental representations of gains and losses: Translating prospect theory into positive and negative affect.* Paper presented at the meeting of the American Psychological Society, New York, NY.

Kissinger, H. (1982). *Years of upheaval.* Boston: Little, Brown.

Knishinsky, A. (1982). *The effects of scarcity of material and exclusivity of information on industrial buyer perceived risk in provoking a purchase decision.* Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.

Knouse, S. B. (1983). The letter of recommendation: Specificity and favorability information. *Personal Psychology, 36,* 331–341.

Knox, R. E., Inkster, J. A. (1968). Postdecisional dissonance at post time. *Journal of Personality and Social Psychology, 8,* 319–323.

Kraut, R. E. (1973). Effects of social labeling on giving to charity. *Journal of Experimental Social Psychology, 9*, 551–562.

Kruglanski, A. E., Freund, T. (1983). The freezing and unfreezing of lay inferences: Effects on impressional primacy, ethnic stereotyping, and numerical anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology, 19*, 448–468.

Kulka, R. A., Kessler, J. R. (1978). Is justice really blind? The effect of litigant physical attractiveness on judicial judgment. *Journal of Applied Social Psychology, 4,* 336–381.

Kunz, P. R., Woolcott, M. (1976). Season's greetings: From my status to yours. *Social Science Research, 5*, 269–278.

Kurtzburg, R. L., Safar, H., Cavior, N. (1968). Surgical and social rehabilitation of adult offenders. *Proceedings of the* 76th *Annual Convention of the American Psychological Association, 3*, 649–650.

Lack, D. (1943). *The life of the robin.* London: Cambridge University Press.

Langer, E., Blank, A., Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of «placebic» information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology, 36,* 635–642.

Langer, E. J. (1989). Minding matters. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22). New York: Academic Press.

Langlois, J. H., Kalakanis, A., Rubenstein, A. J., Larson, A., Hallam, M., Smoot, M. (2000). Maxims or myths of beauty: A meta-analytic and theoretical review. *Psychological Bulletin, 126,* 390–423.

Latane, B., Darley, J. M. (1968a). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology, 10,* 215–221.

Latane, B., Darley, J. M. (1968b). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?* New York: Appleton-Century-Crofts.

Latane, B., Nida, S. (1981). Ten years of research on group size and helping. *Psychological Bulletin, 89,* 308–324.

Latane, B., Rodin, J. (1969). A lady in distress: Inhibiting effects of friends and strangers on bystander intervention. *Journal of Experimental Social Psychology, 5,* 189–202.

Laughlin, P. R. (1980). Social combination processes in cooperative problem-solving groups in verbal intellective tasks. In M. Fishbein (Ed.), *Progress in social psychology.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Leakey, R., Lewin, R. (1978). *People of the lake.* New York: Anchor Press/Doubleday.

Lee, F., Peterson, C., Tiedens, L. Z. (2004). Mea culpa: Predicting stock prices from organizational attributions. *Journal of Personality and Social Psychology, 30,* 1636–1649.

Lee, K. M., Nas, C. (2004). The multiple source effect and synthesized speech: Doubly disembodied language as a conceptual framework. *Human Communication Research, 30,* 182–207.

Lefkowitz, M., Blake, R. R., Mouton, J. S. (1955). Status factors in pedestrian violation of traffic signals. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 51,* 704–706.

Leippe, M. R., Elkin, R. A. (1987). When motives clash: Issue involvement and response involvement as determinants of persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology, 52,* 269–278.

Lepper, M. R., Greene, D. (Eds.). (1978). *The hidden costs of reward.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Li, W., Moallem, L., Paller, K. A., Gottfried, J. A. (2007). Subliminal smells can guide social preferences. *Psychological Science, 18,* 1044–1049.

Lieberman, J. D., Arndt, J. (2000). Understanding the limits of limiting instructions. *Psychology, Public Policy, and Law, 6,* 677–711.

Liebert, R., Baron, R. A. (1972). Some immediate effects of televised violence on children's behavior. *Developmental Psychology, 6,* 469–475.

Lloyd, J. E. (1965). Aggressive mimicry in *Photuris:* Firefly *femme fatales. Science, 149,* 653–654.

Locke, K. S., Horowitz, L. M. (1990). Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity in level of dysphoria. *Journal of Personality and Social Psychology, 58,* 823–831.

Lott, A. J., Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin, 64,* 259–309.

Lun, J., Sinclair, S., Whitchurch, E. R., Glenn, C. (2007). (Why) do I think what you think? Epistemic social tuning and implicit prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology, 93,* 957–972.

Lynn, M. (1989). Scarcity effect on value: Mediated by assumed expensiveness. *Journal of Economic Psychology, 10,* 257–274.

Lynn, M., Shurgot, B. A. (1984). Responses to lonely hearts advertisements: Effects of reported physical attractiveness, physique, and coloration. *Personality and Social Psychology Bulletin, 10,* 349–357.

Lytton, J. (1979). Correlates of compliance and the rudiments of conscience in two-year-old boys. *Canadian Journal of Behavioral Science, 9,* 242–251.

Mack, D., Rainey, D. (1990). Female applicants' grooming and personnel selection. *Journal of Social Behavior and Personality, 5,* 399–407.

MacKenzie, B. (1974, June 22). When sober executives went on a bidding binge. TV *Guide.*

Mackworth, N. H. (1965). Visual noise causes tunnel vision. *Psychonomic Science, 3,* 67–68.

Macrae, N. (1972, January 22). Multinational business. *The Economist.*

Magruder, J. S. (1974). *An American life: One man's road to Watergate.* New York: Atheneum.

Major, B., Carrington, P. I., Carnevale, P. J. D. (1984). Physical attractiveness and self-esteem: Attributions for praise from an other-sex evaluator. *Personality and Social Psychology* Bulletin, *10,* 43–50.

Manis, M., Cornell, S. D., Moore, J. C. (1974). Transmission of attitude relevant information through a communication chain. *Journal of Personality and Social Psychology, 30,* 81–94.

Markus, H., Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications of cognition, emotion, and motivation. *Psychological Bulletin, 98,* 224–253.

Mather, M., Shafir, E., Johnson M. K. (2000). Misremembrance of options past: Source monitoring and choice. *Psychological Science, 11,* 132–138.

Mauro, R. (1984). The constable's new clothes: Effects of uniforms on perceptions and problems of police officers. *Journal of Applied Social Psychology, 14,* 42–56.

Mauss, M. (1954). *The gift.* (I. G. Cunnison, Trans.). London: Cohen and West.

Mazis, M. B. (1975). Antipollution measures and psychological reactance theory: A field experiment. *Journal of Personality and Social Psychology, 31,* 654–666.

Mazis, M. B., Settle, R. B., Leslie, D. C. (1973). Elimination of phosphate detergents and psychological reactance. *Journal of Marketing Research, 10,* 390–395.

McCall, M., Belmont, H. J. (1996). Credit card insignia and restaurant tipping: Evidence for an associative link. *Journal of Applied Psychology, 81,* 609–613.

McGuinnies, E., Ward, C. D., (1980). Better liked than right: Trustworthiness and expertise as factors in credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin, 6,* 467–472.

McKensie, C. R. M., Chase, V. M. (in press). Why rare things are precious: The importance of rarity in lay inference. In P. M. Todd, G. Gigerenzer, & The ABC Research Group (Eds.), *Ecological rationality: Intelligence in the world.* Oxford: Oxford University Press.

Meeus, W. H. J., Raaijmakers, Q. A. W. (1986). Administrative obedience: Carrying out orders to use psychological-administrative violence. *European Journal of Social Psychology, 16,* 311–324.

Melamed, B. R, Yurcheson, E., Fleece, L., Hutcherson, S., Hawes, R. (1978). Effects of film modeling on the reduction of anxiety-related behaviors in individuals varying in level of previous experience in the stress situation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 46,* 1357–1374.

Meyerwitz, B. E., Chaiken, S. (1987). The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 52,* 500–510.

Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67,* 371–378.

Milgram, S. (1970). The experience of living in cities. *Science, 13,* 1461–1468.

Milgram, S. (1974). *Obedience to authority.* New York: Harper & Row.

Milgram, S., Bickman, L., Berkowitz, O. (1969). Note on the drawing power of crowds of different size. *Journal of Personality and Social Psychology,* 13, 79–82.

Miller, N., Campbell, D. T., Twedt, H., O'Connell, E. J. (1966). Similarity, contrast, and complementarity in friendship choice. *Journal of Personality and Social Psychology,* 3, 3–12.

Miller, R. L., Seligman, C., Clark, N. T., Bush, M. (1976). Perceptual contrast versus reciprocal concession as mediators of induced compliance. *Canadian Journal of Behavioral Science, 8,* 401–409.

Mills, C. M., Keil, F. C. (2005). The development of cynicism. *Psychological Science, 16,* 385–390.

Mills, J., Clark, M. S. (1982). Exchange and communal relationships. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 3). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Mita, T. H., Dermer, M., Knight, J. (1977). Reversed facial images and the mere exposure hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology, 35,* 597–601.

Monahan, J. L., Murphy, S. T., Zajonc, R. B. (2000). Subliminal mere exposure: Specific, general, and diffuse effects. *Psychological Science, 11,* 462–466.

Moriarty, T. (1975). Crime, commitment, and the responsive bystander. *Journal of Personality and Social Psychology, 31,* 370–376.

Morrow, L. (1991, September 2). The Russian revolution, *Time,* p. 20.

Murphy, S. T., Zajonc, R. B. (1993). Affect, cognition and awareness. *Journal of Personality and Social Psychology, 64,* 723–739.

Murray, D. A., Leupker, R. V., Johnson, C. A., Mittlemark, M. B. (1984). The prevention of cigarette smoking in children: A comparison of four strategies. *Journal of Applied Social Psychology, 14,* 274–288.

Naylor, R. W., Raghunathan, R., Ramanathan, S. (2006). Promotions spontaneously induce a positive evaluative response. *Journal of Consumer Psychology, 16,* 295–305.

Newcomb, T. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review, 60,* 393–404.

News. (1988). *Stanford Business School Magazine, 56,* 3.

Nosanchuk, T. A., Lightstone, J. (1974). Canned laughter and public and private conformity. *Journal of Personality and Social Psychology,* 29, 153–156.

O'Connor, R. D. (1972). Relative efficacy of modeling, shaping, and the combined procedures for modification of social withdrawal. *Journal of Abnormal Psychology,* 79, 327–334.

O'Leary, S. G. (1995). Parental discipline mistakes. *Current Directions in Psychological Science, 4,* 11–13.

Olsen, I. R., Marshuetz, C. (2005). Facial attractiveness is appraised in a glance. *Emotion,* 5, 498–502.

Olson, J. C. (1977). Price as an informational cue: Effects of product evaluations. In A. G. Woodside, J. N. Sheth, & P. D. Bennett (Eds.), *Consumer and industrial buying behavior.* New York: North-Holland.

Oskamp, S., Schultz, P. W. (1998). *Applied Social Psychology.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Overload of advice likely misled FBI (1993, October 8). *Arizona Republic,* p. A13.

Packard, V. (1957). *The hidden persuaders.* New York: D. McKay Co.

Paese, P. W., Gilin, D. A. (2000). When an adversary is caught telling the truth. Personality and *Social Psychology Bulletin, 26,* 75–90.

Pallak, M. S., Cook, D. A., Sullivan, J. J. (1980). Commitment and energy conservation. *Applied Social Psychology Annual, 1,* 235–253.

Paolini, S., Hewstone, M., Cairns, E., Voci, A. (2004). Effects of direct and indirect cross-group friendships on judgments of Catholics and Protestants in Northern Ireland. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30,* 770–786.

Pardini, A., Katzev, R. (1983–1984). The effect of strength of commitment on newspaper recycling. *Journal of Environmental Systems,* 13, 245–254.

Parks, C. D., Sanna, L. J., Berel, S. R. (2001). Actions of similar others as inducements to cooperate in social dilemmas. *Personality and Social Psychology Bulletin,* 27, 345–354.

Paulhus, D. L., Martin, C. L, Murphy, G. K. (1992). Some effects of arousal sex stereotyping. *Personality and Social Psychology Bulletin, 18,* 325–330.

Peiponen, V. A. (i960). Verhaltensstudien am blaukehlchen [Behavior studies of the blue-throat]. *Ornis Fennica,* 37, 69–83.

Petrova, P. K, Cialdini, R. B., Sills, S. J. (2007). Personal consistency and compliance across cultures. *Journal of Experimental Social Psychology, 43,* 104–111.

Petty, R. E., Cacioppo, J. T., Goldman, R. (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology, 41,* 847–855.

Petty, R. E., Wegener, D. T. (1999). The elaboration likelihood model: Current status and controversies. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual-process theories in social psychology* (pp. 41–72). New York: Guilford.

Phalen, C. W., Chairperson. (1951). [Panel discussion of N.I.C. Public Relations Committee]. *Yearbook.* New York: National Interfraternity Conference.

Phillips, D. P. (1974). The influence of suggestion on suicide: Substantive and theoretical implications of the Werther effect. *American Sociological Review, 39,* 340–354.

Phillips, D. P. (1979). Suicide, motor vehicle fatalities, and the mass media: Evidence toward a theory of suggestion. *American Journal of Sociology, 84,* 1150–1174.

Phillips, D. P. (1980). Airplane accidents, murder, and the mass media: Towards a theory of imitation and suggestion. *Social Forces, 58,* 1001–1024.

Phillips, D. P. (1983). The impact of mass media violence on U. S. homicides. *American Sociological Review, 48,* 560–568.

Phillips, D. P., Cartensen, L. L. (1986). Clustering of teenage suicides after television news stories about suicide. *The New England Journal of Medicine, 315,* 685–689.

Phillips, D. P., Cartensen, L. L. (1988). The effect of suicide stories on various demographic groups, 1968–1985. *Suicide and Life-Threatening Behavior, 18,* 100–114.

Plassmann, H., O'Doherty, J., Shiv, B., Rangel, A. (2008). Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 105,* 1050–1054.

Platow, M. J., Haslam, S. A., Both, B., Chew, I., Cuddon, M., Goharpey, N., Maurer, J., Rosini, S., Tsekouras, A., Grace, D. M. (2005). «It's not funny if *they're* laughing»: Self-categorization, social influence, and responses to canned laughter. *Journal of Experimental Social Psychology, 41,* 542–550.

Pratkanis, A., & Shadel, D. (2005). *Weapons of fraud: A sourcebook for fraud fighters.* Seattle, WA: AARP Washington.

Provine, R. (2000). *Laughter: A scientific investigation.* New York: Viking.

Rao, A. R., Monroe, K. B. (1989). The effect of price, brand name, and store name on buyer's perceptions of product quality. *Journal of Marketing Research, 26,* 351–357.

Razran, G. H. S. (1938). Conditioning away social bias by the luncheon technique. *Psychological Bulletin, 35,* 693.

Razran, G. H. S. (1940). Conditional response changes in rating and appraising sociopolitical slogans. *Psychological Bulletin, 37*, 481.

Regan, D. T., Kilduff, M. (1988). Optimism about elections: Dissonance reduction at the ballot box. *Political Psychology, 9,* 101–107.

Regan, R. T. (1971). Effects of a favor and liking on compliance. *Journal of Experimental Social Psychology, 7*, 627–639.

Richeson, J. A., Shelton, J. N. (2007). Negotiating interracial interactions. *Current Directions in Psychological Science, 16,* 316–320.

Ridley, M. (1997). *The origin of virtue: Human instincts and the evolution of cooperation.* London: Penguin Books.

Riley, D., Eckenrode, J. (1986). Social ties: Subgroup differences in costs and benefits. *Journal of Personality and Social Psychology, 51,* 770–778.

Ritts V., Patterson, M. L., Tubbs, M. E. (1992). Expectations, impressions, and judgments of physically attractive students: A review. *Review of Educational Research, 62,* 413–426.

Roadside Victim Emails (2004, September 29). http://www.sky.com/skynews/article/_3Oioo-ii53482,oo.html.

Rosen, S., Tesser, A. (1970). On the reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry, 33,* 253–263.

Rosenfield, D., Stephan, W. G. (1981). Intergroup relations among children. In S. Brehm, S. Kassin, & F. Gibbons (Eds.), *Developmental social psychology.* New York: Oxford University Press.

Rosenthal, A. M. (1964). *Thirty-eight witnesses.* New York: McGraw-Hill.

Ross, A. S. (1971). Effects of increased responsibility on bystander intervention: The presence of children. *Journal of Personality and Social Psychology,* 19, 306–310.

Rothman, A. J., Salovey, P. (1997). Shaping perceptions to motivate healthy behavior: The role of message framing. *Psychological Bulletin, 121,* 3–19.

Rothman, A. J., Martino, S. C., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., Salovey, P. (1999). The systematic influence of gain- and loss-framed messages on interest in and use of different types of health behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25,* 1355–1369.

Ruback, B. R., Juieng, D. (1997). Territorial defense in parking lots: Retaliation against waiting drivers. *Journal of Applied Social Psychology, 27,* 821–834.

Rubinstein, S. (1985, January 30). What they teach used car salesmen. *San Francisco Chronicle.*

Ruiz R., Glenn, M., Crowe, R. (2007, April 24). Apartment resident kills manager, self. http://www.chron.com/disp/story.mpl/fron/4741970.html.

Rusbult, C. E., Van Lange, P. A. M., Wildschut, T., Yovetich, N. A., Verette, J. (2000). Perceived superiority in close relationships: Why it exists and persists. *Journal of Personality and Social Psychology, 79,* 521–545.

Russo, J. E., Carlson, K. A., Meloy, M. G. (2006). Choosing an inferior alternative. *Psychological Science, 17*, 899–904.

Salant, J. D. (2003, July 20). Study links donations, vote patterns. *The Arizona Republic*, A5.

Scammon, D. L. (1977). Information overload and consumers. *Journal of Consumer Research, 4*, 148–155.

Schein, E. (1956). The Chinese indoctrination program for prisoners of war: A study of attempted «brainwashing.» *Psychiatry, 19*, 149–172.

Schindler, R. M. (1998). Consequences of perceiving oneself as responsible for obtaining a discount. *Journal of Consumer Psychology, 7*, 371–392.

Schlenker, B. R., Dlugolecki, D. W., Doherty, K. (1994). The impact of self-presentations on self-appraisals and behavior. The power of public commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin, 20*, 20–33.

Schmidtke, A., Hafner, H. (1988). The Werther effect after television films: New evidence for an old hypothesis. *Psychological Medicine, 18*, 665–676.

Schultz, P. W. (1999). Changing behavior with normative feedback interventions: A field experiment on curbside recycling. *Basic and Applied Social Psychology, 21*, 25–36.

Schwartzwald, D., Raz, M., Zwibel, M. (1979). The applicability of the door-in-the-face technique when established behavior customs exit. *Journal of Applied Social Psycholgy, 9*, 576–586.

Schwarz, N. (1984). When reactance effects persist despite restoration of freedom: Investigations of time delay and vicarious control. *European Journal of Social Psychology, 14*, 405–419.

Sechrist, G. B., Stangor, C. (2007). When are intergroup attitudes based on perceived consensus information? The role of group familiarity. *Social Influence, 2*, 211–235.

Segal, H. A. (1954). Initial psychiatric findings of recently repatriated prisoners of war. *American Journal of Psychiatry, III*, 358–363.

Sengupta, J., Johar, G. V. (2001). Contingent effects of anxiety on message elaboration and persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 139–150.

Settle, R. B., Gordon, L. L. (1974). Attribution theory and advertiser credibility. *Journal of Marketing Research, 11*, 181–185.

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., Ilardi, B. (1997). Trait self and true self, *Journal of Personality and Social Psychology, 73*, 1380–1393.

Shelley, M. K. (1994). Individual differences in lottery evaluation models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 60*, 206–230.

Shepperd, J. A., Strathman, A. J. (1989). Attractiveness and height. *Personality and Social Psychology Bulletin, 15*, 617–627.

Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., Sherif, C. W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers' Cave experiment.* Norman, OK: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations.

Sherman, S. J. (1980). On the self-erasing nature of errors of prediction. *Journal of Personality and Social Psychology, 39*, 211–221.

Singer, E., Van Hoewyk, J., Maher, M. P. (2000). Experiments with incentives in telephone surveys. Public *Opinion Quarterly, 64,* 171–188.

Slavin, R. E. (1983). When does cooperative learning increase student achievement? *Psychological Bulletin, 94,* 429–445.

Smith, G. H., Engel, R. (1968). Influence of a female model on perceived characteristics of an automobile. *Proceedings of the j6th Annual Convention of the American Psychological Association, 3*, 681–682.

Smith, P. B., Bond, M. H., Kagitcibasi, C. (2006). *Understanding social psychology across cultures.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Spangenberg, E. R., Greenwald, A. G. (2001). Self-prophesy as a method for increasing participation in socially desirable behaviors. In W. Wosinska, R. B. Cialdini, D. W. Barrett, and J. Reykowski (Eds.), *The practice of social influence in multiple cultures.* Mah-wah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Stangor, C., Sechrist, G. B., Jost, J. T. (2001). Changing racial beliefs by providing consensus information. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 486–496.

Stanne, M. B., Johnson, D. W., Johnson, R. T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 125*, 133–154.

Stelfox, H. T., Chua, G., O'Rourke, K., Detsky, A. S. (1998). Conflict of interest in the debate over calcium-channel antagonists. *New England Journal of Medicine, 333,* 101–106.

Stephan, W. G. (1978). School desegregation: An evaluation of predictions made in *Brown vs. Board of Education. Psychological Bulletin, 85*, 217–238.

Stewart, J. E., II. (1980). Defendant's attractiveness as a factor in the outcome of trials. *Journal of Applied Social Psychology, 10,* 348–361.

Strohmetz, D. B., Rind, B., Fisher, R., Lynn, M. (2002). Sweetening the till—the use of candy to increase restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology, 32,* 300–309.

Styron, W. (1977). A farewell to arms. *New York Review of Books, 24,* 3–4.

Suedfeld, P., Bochner, S., Matas, C. (1971). Petitioner's attire and petition signing by peace demonstrators: A field experiment. *Journal of Applied Social Psychology, 1,* 278–283.

Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds.* New York: Doubleday.

Swap, W. C. (1977). Interpersonal attraction and repeated exposure to rewards and punishers. *Personality and Social Psychology Bulletin,* 3, 248–251.

Szabo, L. (2007, February 5). Patient protect thyself. *USA Today,* p. 8D.

Taylor, R. (1978). Marilyn's friends and Rita's customers: A study of party selling as play and as work. *Sociological Review, 26,* 573–611.

Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., Bonoma, T. V. (1971). Cognitive dissonance: Private ratiocination or public spectacle? *American Psychologist, 26*, 685–695.

Teger, A. I. (1980). *Too much invested to quit.* Elmsford, NY: Pergamon.

Tesser, A., Campbell, J., Mickler, S. (1983). The role of social pressure, attention to the stimulus, and self-doubt in conformity. *European Journal of Social Psychology, 13,* 217–233.

Teuscher, U. (2005, May). The effects of time limits and approaching endings on emotional intensity. Paper presented at the meetings of the American Psychological Society, Los Angeles, CA.

Thompson, L. (1990). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology, 59,* 82–90.

Tiger, L., Fox, R. (1989). *The imperial animal.* New York: Holt.

Todd, P. M., Gergerenzer, G. (2007). Environments that make us smart. *Current Directions in Psychological Science, 16,* 167–171.

Tormala, Z. L., Petty, R. E. (2007). Contextual contrast and perceived knowledge: Exploring the implications for persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology, 43,* 17–30.

Toufexis, A. (1993, June 28). A weird case, baby? Uh huh! *Time,* p. 41.

Tversky, A., Kahneman D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science, 211,* 453–458.

Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, 185,* 1124–1131.

Vallacher, R. R., Wegner, D. M. (1985). A *theory of action.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Van Baaren, R. B., Holland, R. W., Steenaert, B., & van Knippenberg (2003). Mimicry for money: Behavioral consequences of imitation. *Journal of Experimental Social Psychology. 39,* 393–398.

Van der Berg, H., Manstead, A. S. R., van der Pligt, J., Wigboldus, D. H. J. (2006). The impact of affective and cognitive focus on attitude formation. *Journal of Experimental Social Psychology, 42,* 373–379.

Van Overwalle, F., Heylighen, F. (2006). Talking nets: A multiagent connectionist approach to communication and trust between individuals. *Psychological Review, 113,* 606–627.

Vandello, J. A., Cohen D. (1999). Patterns of individualism and collectivism across the United States. *Journal of Personality and Social Psychology, 77,* 279–292.

Walker, M. G. (1967). *Organizational type, rites of incorporation, and group solidarity: A study of fraternity hell week.* Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Seattle.

Ward, A., Brenner, L. (2006). Accentuate the negative. The positive effects of negative acknowledgment. *Psychological Science, 17,* 959–965.

Warnick, D. H., Sanders, G. S. (1980). The effects of group discussion on eyewitness accuracy. *Journal of Applied Social Psychology, 10,* 249–259.

Warriner, K., Goyder, J., Gjertsen, H., Homer, P., & McSpurren, K. (1996). Charities, no; lotteries, no; cash, yes. *Public Opinion Quarterly, 60,* 542–562.

Watson, T. J., Jr. (1990). *Father, son, & Co.* New York: Bantam Books.

Watts, D. J., Dodd, P. S. (2007). Influentials, networks, and public opinion formation. *Journal of Consumer Research, 34,* 441–458.

Webster, D. W., Richter, L., Kruglanski, A. W. (1996). On leaping to conclusions when feeling tired. *Journal of Experimental Social Psychology, 32,* 181–195.

Wedekind, C., Milinski, M. (2000). Cooperation through image scoring in humans. *Science, 288,* 850–852.

Weller, J. A., Levin, I. P., Shiv, B., Bechara, A. (2007). Neural correlates of adaptive decision making for risky gains and losses. *Psychological Science, 18,* 958–964.

West, S. G. (1975). Increasing the attractiveness of college cafeteria food: A reactance theory perspective. *Journal of Applied Psychology, 60,* 656–658.

White, M. (1997, July 12). Toy rover sales soar into orbit. Arizona *Republic,* pp. Ei, E9.

Whiting, J. W. M., Kluckhohn, R., Anthony A. (1958). The function of male initiation ceremonies at puberty. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology.* New York: Henry Holt and Co.

Wicklund, R. A., Brehm, J. C. (1974) cited in Wicklund, R. A. *Freedom and reactance.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Wilson, P. R. (1968). The perceptual distortion of height as a function of ascribed academic status. *Journal of Social Psychology, 74,* 97–102.

Wilson, T. D., Dunn, D. S., Kraft, D., Lisle, D. J. (1989). Introspection, attitude change, and behavior consistency. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22). San Diego, CA: Academic Press.

Wood, W., Wong, F. Y., Chachere, J. G. (1991). Effects of media violence on viewer's aggression in unconstrained social interaction. *Psychological Bulletin, 109,* 371–383.

Wooten, D. B., Reed, A. (1998). Informational influence and the ambiguity of product experience: Order effects on the weighting of evidence. *Journal of Consumer Research, 7,* 79–99.

Worchel, S. (1979). Cooperation and the reduction of intergroup conflict: Some determining factors. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations.* Monterey, CA: Brooks/Cole.

Worchel, S., Arnold, S. E. (1973). The effects of censorship and the attractiveness of the censor on attitude change. *Journal of Experimental Social Psychology, 9,* 365–377.

Worchel, S., Arnold, S. E., Baker, M. (1975). The effect of censorship on attitude change: The influence of censor and communicator characteristics. *Journal of Applied Social Psychology, 5,* 222–239.

Worchel, S., Lee, J., Adewole, A. (1975). Effects of supply and demand on ratings of object value. *Journal of Personality and Social Psychology, 32,* 906–914.

Wright, S. C., Aron, A., McLaughlin-Volpe, T., Ropp, S. A. (1997). The extended contact effect: Knowledge of cross-group friendships and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*, 73–90.

Young, F. W. (1965). *Initiation ceremonies.* New York: Bobbs-Merrill.

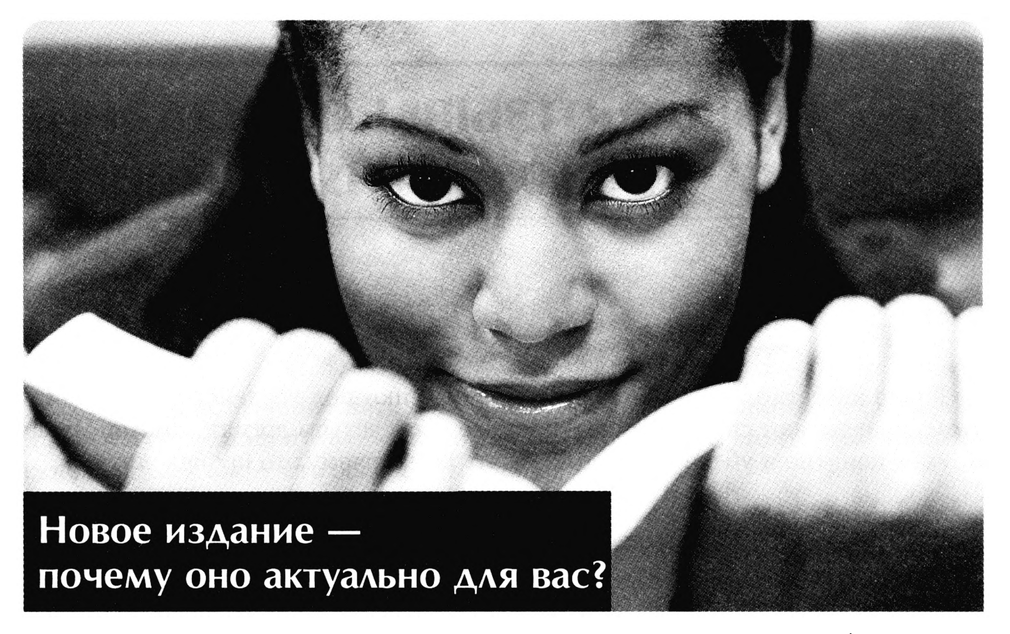
Zajonc, R. B. (1968). The attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology Monographs, 9,* (2, Part 2).

Zajonc, R. B., Markus, H., Wilson, W. R. (1974). Exposure effects and associative learning. *Journal of Experimental Social Psychology, 10,* 248–263.

Zellinger, D. A., Fromkin, H. L., Speller, D. E., Kohn, C. A. (1974). A *commodity theory analysis of the effects of age restrictions on pornographic materials.* (Paper No. 440). Lafayette, IN: Purdue University, Institute for Research in the Behavioral, Economic and Management Sciences.

Zimmatore, J. J. (1983). Consumer mindlessness: I believe it, but I don't see it. *Proceedings of the Division of Consumer Psychology,* American Psychological Association Convention, Anaheim, CA.

Zitek, E. M., Hebl, M. R. (2007). The role of social norm clarity in the influenced expression of prejudice over time. *Journal of Experimental Social Psychology, 43*, 867–876.



Новое издание — почему оно актуально для вас?

Если вы размышляете о том, почему вам следует приобрести новое издание книги «Психология влияния», привожу шесть веских доводов:

1. **Обновленная информация** о роли общественного влияния в культуре взаимотношений; к примеру, растущая проблема ожирения среди молодежи и распространение насилия (массовые убийства в Вирджинии и Северном Иллинойсе).
2. **Дополнительная информация** о результатах массового воздействия в сфере новых технологий: например мнения, порожденные рекламой в Интернете, и действующие на подсознание запахи.
3. **Расширенная информация** о том, как принципы уступчивости работают в различных культурах; новые выводы основаны на результатах исследований в Латинской Америке, на Дальнем Востоке и в Центральной Европе.
4. **Новые данные исследований в неврологии** относительно того, как осуществляется влияние: например представлены энцефалографические исследования, показывающие, как эвристическое положение «дорогое = хорошее» приводит к тому, что люди воспринимают дорогие вещи как более хорошие в сравнении с идентичными, но дешевыми.
5. **Практическая информация** на тему: «как говорить “нет”»; читателям представлены новые наблюдения и факты для того, чтобы помочь выявить свои уязвимые места и уметь противостоять различным методам убеждения.
6. **Удвоившееся количество отчетов читателей**, их рассказов о том, как работает тот или иной из описанных в предыдущих изданиях принципов в их случае. Отчеты читателей стали уникальной особенностью этой книги.

Новые отзывы об издании «Психология влияния»

«Давно известно, что люди совершают покупки под воздействием эмоций и потом оправдывают свое решение о покупке посредством логики. Доктор Чалдини сумел понятно и убедительно рассказать нам, почему это происходит».

Марк Блэкбен,
вице-президент, директор по страховой деятельности,
Государственные компании страхования автомобилей

«Доктор Чалдини помог нам осознать специфику нашей деятельности и особенности заказчиков, что дало нам возможность внести существенные изменения в работу, получить значительное конкурентное преимущество и выработать свою специализацию».

Лоренс Хоф,
вице-президент по консалтингу
в сфере взаимоотношений *Advanta Corporation*

«Эта книга поможет руководителям принимать более взвешенные решения и мудро использовать свое влияние... Роберт Чалдини оказал гораздо большее воздействие на мои взгляды в области социальной психологии, чем какой-либо другой ученый».

Чарльз Т. Манджер,
вице-председатель *Berkshire Hathaway, Inc.*

«В этой удивительной книге доступным языком объясняются способы убеждения. Она предлагает отличные идеи для тех, кто продает, но, что даже еще более важно, для всех нас — кто обсуждает условия и покупает».

Рождер Фишер,
директор Гарвардского переговорного проекта,
соавтор книги «Достижение согласия» («Getting Yes»)

«Эти темы *очень* интересны. Студенты, изучающие различные предметы, не только психологию, могут извлечь пользу из этой книги».

Ами М. Бадди,
университет Кеннесо (Kennesaw State University)

«Эта книга является образцовой для изучения психологии убеждения. Думаю, что если вы не прочитаете ее, то будете биться головой о стену и выбрасывать на ветер деньги».

Гай Кавасаки,
генеральный директор *Garage.com*

«Эта книга должна быть у каждого человека, занимающегося маркетингом и продажами, и ее нужно часто перечитывать».

Р. Крайг Уилсон,
первый вице-президент,
менеджер по продажам *Northern Trust*

Чалдини Роберт

Психология влияния

5-е издание

Серия «Мастера психологии»

Перевели с английского
Е. Бугаева, Е. Волков, И. Волкова, О. Пузырева

Заведующий редакцией	*П. Алесов*
Ведущий редактор	*О. Кувакина*
Выпускающий редактор	*Е. Егерева*
Научный редактор	*Н. Александрова*
Литературный редактор	*О. Кувакина*
Художественный редактор	*А. Татарко*
Корректоры	*Л. Ванькаева, Е. Христич*
Верстка	*Е. Егерева*

ООО «Мир книг», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 24.11.11. Формат 70x100/16. Усл. п. л. 24,510. Доп. тираж. Заказ 4700.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных издательством материалов
в ОАО «Тверской ордена Трудового Красного Знамени полиграфкомбинат детской литературы им. 50-летия СССР».
170040, Тверь, проспект 50 лет Октября, 46.



КНИГА-ПОЧТОЙ



480 с., 17×24 см, переплет

Серия «МАСТЕРА ПСИХОЛОГИИ»

Р. Мартин

ПСИХОЛОГИЯ ЮМОРА

В уникальной книге известного психолога Рода Мартина все сведения о юморе собраны в единое целое. Автор подчеркивает интеграцию данных о юморе в психологию из различных дисциплин: антропологии, биологии, лингвистики, социологии. Особое внимание уделено природе юмора, а также существенной роли юмора в жизни человека. Эффектно представлено использование юмора в психотерапии, педагогике, бизнесе.
Издание адресовано психологам, психотерапевтам, педагогам, философам, социологам и студентам вузовских факультетов соответствующих профилей.



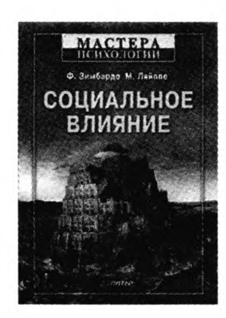
240 с., 17×24 см, переплет

Серия «МАСТЕРА ПСИХОЛОГИИ»

В. Суэми, А. Фернхем

ПСИХОЛОГИЯ КРАСОТЫ И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Что значит красота в современном обществе? Какую роль играет физическая привлекательность? Как интерпретируется красота с позиций социальной и эволюционной психологии? Замечательная книга, написанная известными английскими психологами Виреном Суэми и Адрианом Фернхемом, дает подробные высокопрофессиональные ответы на эти и многие другие вопросы, касающиеся теоретических и практических аспектов психологии красоты и привлекательности.
Издание адресовано психологам, медикам, педагогам, студентам и преподавателям профильных вузовских факультетов, а также всем интересующимся.



448 с., 17×24 см, переплет

Серия «МАСТЕРА ПСИХОЛОГИИ»

Ф. Зимбардо, М. Ляйппе

СОЦИАЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ

Перед вами работа живых классиков психологической науки – издание, которое можно использовать в качестве основного или дополнительного пособия в рамках курса по социальной психологии. Преподавателям социологии, теории коммуникации или бизнеса книга поможет при чтении таких курсов, как «Воздействие СМИ», «Пропаганда и СМИ», «Социальное влияние в малых и больших группах», «Основы рекламного дела» и так далее. В книгу вошли материалы, имеющие непосредственное отношение к проблематике каждой из указанных дисциплин. Рассчитанная на студенческую аудиторию, книга окажется интересной и информативной и для аспирантов-психологов, социологов, исследователей коммуникативных процессов. Обилие примеров и способов применения изложенных в ней теорий на практике поможет раскрыть новые горизонты той специальности, с которой вы свяжете будущую карьеру.

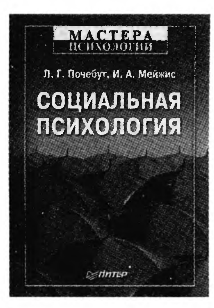


КНИГА-ПОЧТОЙ

Серия «МАСТЕРА ПСИХОЛОГИИ»

Л. Почебут, И. Мейжис

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ



672 с., 17×24 см, переплет

Впервые в отечественной социальной психологии целостно и систематично представлены современные научные достижения американской, западноевропейской и российской социальной психологии. В учебном пособии рассмотрены проблемы социальной психологии, сосредоточенные вокруг ее предмета: социально-психологические особенности личности, малых и больших групп. Материал учебного пособия опирается на два методологических подхода: эволюционный и кросс-культурный. Подробно изучено формирование социальности человека, его ценности и установки, межличностные и деловые отношения. Издание предназначено для студентов-психологов, слушателей специальных факультетов, магистров, практических психологов, работающих в различных организациях и отраслях индустрии.

Серия «МАСТЕРА ПСИХОЛОГИИ»

Е. Ильин

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ И МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ



576 с., 17×24 см, переплет

Для данного пособия характерна подлинная «многоаспектность» изложения материала, что выгодно отличает его от аналогичных публикаций. К бесспорным достоинствам книги следует отнести колоссальную проработку отечественной и зарубежной литературы, а также широчайший охват вопросов. Это настоящая энциклопедия теоретической и практической психологии общения и межличностных отношений.

Издание предназначено для психологов, педагогов, руководителей и многих других специалистов, для которых знакомство с этой книгой станет залогом успешной профессиональной деятельности.

Серия «МАСТЕРА ПСИХОЛОГИИ»

Г. Крайг, Д. Бокум

ПСИХОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ. 9-е изд.



944 с., 17×24 см, переплет

Одно из наиболее полных современных учебных пособий по психологии развития. Несомненное достоинство – внимательное рассмотрение всех этапов человеческой жизни: период подготовки к родительству, собственно пренатальный период, старение, умирание и смерть. Важнейшая особенность данного учебника – целостный подход к описанию и анализу процесса развития человека. Авторы рассматривают развитие как взаимовлияние многих факторов: биологических, социокультурных, собственно психологических, что позволяет реализовать комплексный подход к анализу развития человека на каждой из его стадий и выявить основные закономерности становления человека как индивида, личности и субъекта деятельности.





**УВАЖАЕМЫЕ ГОСПОДА!
КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
ВЫ МОЖЕТЕ ПРИОБРЕСТИ
ОПТОМ И В РОЗНИЦУ У НАШИХ
РЕГИОНАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ.**

ДАЛЬНИЙ ВОСТОК

Владивосток
«Приморский торговый дом книги»
тел./факс: (4232) 23-82-12
e-mail: bookbase@mail.primorye.ru

Хабаровск, «Деловая книга», ул. Путевая, д. 1а
тел.: (4212) 36-06-65, 33-95-31
e-mail: dkniga@mail.kht.ru

Хабаровск, «Книжный мир»
тел.: (4212) 32-85-51, факс: (4212) 32-82-50
e-mail: postmaster@worldbooks.kht.ru

Хабаровск, «Мирс»
тел.: (4212) 39-49-60
e-mail: zakaz@booksmirs.ru

ЕВРОПЕЙСКИЕ РЕГИОНЫ РОССИИ

Архангельск, «Дом книги», пл. Ленина, д. 3
тел.: (8182) 65-41-34, 65-38-79
e-mail: marketing@avfkniga.ru

Воронеж, «Амиталь», пл. Ленина, д. 4
тел.: (4732) 26-77-77
http://www.amital.ru

Калининград, «Вестер»,
сеть магазинов «Книги и книжечки»
тел./факс: (4012) 21-56-28, 6 5-65-68
e-mail: nshibkova@vester.ru
http://www.vester.ru

Самара, «Чакона», ТЦ «Фрегат»
Московское шоссе, д.15
тел.: (846) 331-22-33
e-mail: chaconne@chaccone.ru

Саратов, «Читающий Саратов»
пр. Революции, д. 58
тел.: (4732) 51-28-93, 47-00-81
e-mail: manager@kmsvrn.ru

СЕВЕРНЫЙ КАВКАЗ

Ессентуки, «Россы», ул. Октябрьская, 424
тел./факс: (87934) 6-93-09
e-mail: rossy@kmw.ru

СИБИРЬ

Иркутск, «ПродаЛитЪ»
тел.: (3952) 20-09-17, 24-17-77
e-mail: prodalit@irk.ru
http://www.prodalit.irk.ru

Иркутск, «Светлана»
тел./факс: (3952) 25-25-90
e-mail: kkcbooks@bk.ru
http://www.kkcbooks.ru

Красноярск, «Книжный мир»
пр. Мира, д. 86
тел./факс: (3912) 27-39-71
e-mail: book-world@public.krasnet.ru

Новосибирск, «Топ-книга»
тел.: (383) 336-10-26
факс: (383) 336-10-27
e-mail: office@top-kniga.ru
http://www.top-kniga.ru

ТАТАРСТАН

Казань, «Таис»,
сеть магазинов «Дом книги»
тел.: (843) 272-34-55
e-mail: tais@bancorp.ru

УРАЛ

Екатеринбург, ООО «Дом книги»
ул. Антона Валека, д. 12
тел./факс: (343) 358-18-98, 358-14-84
e-mail: domknigi@k66.ru

Екатеринбург, ТЦ «Люмна»
ул. Студенческая, д. 1в
тел./факс: (343) 228-10-70
e-mail: igm@lumna.ru
http://www.lumna.ru

Челябинск, ООО «ИнтерСервис ЛТД»
ул. Артиллерийская, д. 124
тел.: (351) 247-74-03, 247-74-09,
247-74-16
e-mail: zakup@intser.ru
http://www.fkniga.ru, www.intser.ru


ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ПИТЕР®
WWW.PITER.COM



Роберт Чалдини — профессор психологии Аризонского университета, широко известный специалист в области экспериментальной и социальной психологии.

«Психология влияния» — одно из лучших учебных пособий по социальной психологии, конфликтологии, менеджменту, по мнению большинства западных и отечественных психологов. Книга Роберта Чалдини выдержала в США 5 изданий, ее тираж давно уже превысил 1 500 000 экземпляров.

Эта работа, подкупающая читателя легким стилем и эффектной подачей материала, — серьезный труд, в котором на самом современном уровне анализируются механизмы мотивации, усвоения информации и принятия решений.

Новое, переработанное и дополненное, издание международного бестселлера займет достойное место в библиотеке психолога, менеджера, педагога, политика — каждого, кто по роду деятельности должен убеждать, воздействовать, оказывать влияние.



Заказ книг:

197198, Санкт-Петербург, а/я 127
тел.: (812) 703-73-74, postbook@piter.com

61093, Харьков-93, а/я 9130
тел.: (057) 758-41-45, 751-10-02, piter@kharkov.piter.com

ISBN 978-5-459-00755-8

9 785459 007558